

## **INFORME**

# **PROYECTO: “RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA DE LA SOCIEDAD CIVIL EN AMÉRICA LATINA”**

**ARGENTINA**

**Pablo Marsal  
María Eugenia Blanco Toth**

Asociación de Graduados en Organización y Dirección Institucional  
(A.G.O.D.I.) [www.agodi.org.ar](http://www.agodi.org.ar)  
Marzo 2007

Capítulo argentino del proyecto realizado en nueve países de América  
Latina y el Caribe, coordinado por ICD de Uruguay y financiado por la  
Fundación W. K. Kellogg, de EE.UU.

## **Pablo Marsal**

Licenciado en Organización y Dirección Institucional por la Universidad Nacional de San Martín y Master of Arts en Development Management and Policy por la Universidad de Georgetown. Desde 1994 hasta 2001 trabajó en la oficina Buenos Aires de la W.K.Kellogg Foundation como gerente de Operaciones. Fue coordinador técnico del área de Sociedad Civil del CEDES. También fue contratado por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) para organizar la apertura y puesta en marcha de su primera oficina especializada en ONG en Buenos Aires. Desde Noviembre del 2003 hasta Agosto del 2006 fue el Director Ejecutivo de Amnistía Internacional en Argentina. Es miembro de la International Society for Third Sector Research (ISTR). Fue Presidente de AGODI los años 2005 y 2006.

## **María Eugenia Blanco Toth**

Licenciada en Organización y Dirección Institucional por la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), con Postgrado en Gestión y Control de Políticas Públicas de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

Consultora institucional de gestión y evaluación de OSC. Evaluadora externa de programas sociales, también fue Directora del Programa de un consorcio de organizaciones defensoras de usuarios. Fue Secretaria de la Comisión Directiva de AGODI los años 2005 y 2006.

## INDICE

PREFACIO .....	4
AGRADECIMIENTOS .....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
1.- INTRODUCCIÓN.....	16
2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA.....	25
3. HALLAZGOS Y ANÁLISIS.....	33
4 . LOS PRÓXIMOS PASOS SOBRE ESTA TEMÁTICA .....	56
ANEXO 1: CUADROS.....	62
ANEXO 2: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD .....	63
ANEXO 3: GRUPOS FOCALES:.....	65
ANEXO 4: HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN:.....	66
ANEXO 5: RELEVAMIENTO DE MEDIOS.....	83
ANEXO 6: BIBLIOGRAFÍA .....	85

## PREFACIO

Para AGODI (Asociación de Graduados en Organización y Dirección Institucional), que es la asociación que agrupa a los profesionales universitarios que hemos estudiado para conducir Organizaciones de la Sociedad Civil, participar de éste proyecto nos genera una enorme satisfacción.

Desde su fundación en Enero del año 2000, AGODI ha impulsado la profesionalización de las instituciones sociales, con el convencimiento que además del entusiasmo por la misión - que es el motor principal de toda OSC - es imprescindible adquirir las herramientas que nos permitan conducir con el conocimiento y el respaldo que da una formación sistemática.

En nuestros días, la presión permanente sobre las organizaciones sociales y sus miembros, tanto por las necesidades que se viven, como por un ambiente no muy propicio a la transparencia, refuerza la necesidad de formar profesionales, directivos y voluntarios con sólidos principios éticos. Por otro lado nos ofrece la oportunidad de magnificar la singularidad que deben contener estas organizaciones, facilitada como reasegurada bajo la gestión de profesionales idóneos.

De hecho ha sido una preocupación constante de nuestra asociación, buscando permanentemente impulsar la excelencia, las buenas prácticas y los códigos de ética. AGODI es una de las pocas OSC en Argentina que ha logrado una certificación internacional a través de TRACE ([www.trace.org](http://www.trace.org)) de los EEUU, certificando nuestras buenas prácticas. Lo hicimos con la intención de marcar un camino que esperamos sea tomado por muchas otras organizaciones de la sociedad civil.

Por lo expuesto, haber sido invitados por nuestros colegas del Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay a participar mancomunadamente con las otras organizaciones hermanas de América Latina, en un proyecto sobre Transparencia y Rendición de Cuentas de la Sociedad Civil, desarrollando el capítulo argentino, nos refuerza en el camino elegido.

Para una organización de membresía, que generalmente sólo genera investigación para la acción, se nos produjo el doble desafío de garantizar el equipo técnico de investigación necesario pero también de asumir el compromiso de apoyar las conclusiones prácticas del proyecto.

Para la realización del proyecto, confiamos su realización a Pablo Marsal (como investigador principal) y María Eugenia Blanco Toth (como investigadora asistente), ambos colegas de trayectoria en nuestra

institución que - hasta el año pasado - integraron la Comisión Directiva. Felicitamos a ambos por la primer etapa cumplida del proyecto, con el "informe del capítulo argentino" ofreciéndonos a todos los profesionales e instituciones un aporte de investigación científica de gran valía, permitiéndonos estar en óptimas condiciones de continuar en forma exhaustiva las próximas etapas del proyecto. Quedamos a la espera de los próximos avances del proyecto.

Lic. Nora Taret  
Presidente de AGODI  
Buenos Aires, 6 de Febrero, 2007.

## AGRADECIMIENTOS

Hemos contado con la valiosa colaboración voluntaria de:  
**Fernando Passarelli**

Asimismo colaboraron:  
**Geraldina Fernandez Tuñón**  
**Mariana Bocca**

También agradecemos a:  
**Walter Heuman**  
**Demián Szmulewicz**

Además agradecemos el apoyo de nuestros colegas de la Comisión Directiva de **AGODI**. No obstante se deja constancia que el contenido del presente informe es exclusiva responsabilidad de sus autores.

**Las siguientes personas y organizaciones han prestado su valioso aporte:**

Luis Ulla, Alicia Rolando de Serra, Carlos Pauer, Mariana Lome, Héctor “Toty” Flores, Marcelo Juncos, Liliana Robledo, Matías Calderón, Mario Roitter, Daniel Pomerantz, Elida Cecconi, Carlos Núñez, Flavia Baccelli, Guillermo Canova, Isolda Möller de Baraldi, Nora Galfré, Eduardo Aloy, Mariel Sabra, Carlos March, Silvio Schlosser, Martin Abregú, Lucy Pravia, Lilia Pagani, Claudio Giomi, Miguel Ángel Silva, Juan Ameriso, Ariel Giovanetti, Cristina Echagüe, Mirta Palese, Nieves Bustos Cavilla, Josefina Bianchi, Guillermo Beltramo, Antonio Lattuca, Elizabeth Iñiguez, Julieta Hantouch y Luis Calcagno.

**Las siguientes organizaciones han facilitado información y han hecho posible que sus autoridades y personal fueran entrevistados para el proyecto:**

Convención Evangélica Bautista Argentina (CEBA), Fundación Compromiso, Movimiento de Trabajadores Desocupados (MTD) de La Matanza, Instituto para la Cultura la Innovación y el Desarrollo INCIDE, Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Asociación Mutual Israelí Argentina (AMIA), Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS), Biblioteca Popular Pocho Lepratti, Foro del Sector Social, Sociedad de Beneficencia de Rosario, Bolsa de Comercio de Rosario, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - Programa FOMIN, Fundación AVINA, Fundación Repsol YPF, Fundación Ford, Fundación Mujica Lainez, Fundación Arcor, Fundación Brújula Barrial, Centro Comunitario Niños del Mañana, Municipalidad de Rosario-Secretaría de Desarrollo Social,

Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC),  
Inspección General de Justicia (IGJ).

Por último pero no menos importante agradecemos a la organización coordinadora del proyecto:

**ICD Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay)**

y a la fundación que hace posible la realización del proyecto:

**Fundación W. K. Kellogg (EEUU)**

## **CUADROS Y GRÁFICOS:**

- 1/ Distribución Geográfica de Entrevistados
- 2/ Distribución de Entrevistas según tipo de Organización
- 3/ Distribución de distribución de Técnicas utilizadas según Organizaciones.

## **SIGLAS:**

- AEDROS: Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos
- AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos
- AGODI: Asociación de Graduados en Organización y Dirección Institucional
- AMIA: Asociación Mutual Israelí Argentina
- BID: Banco Interamericano de Desarrollo
- BM: Banco Mundial
- CEBA: Convención Evangélica Bautista Argentina
- CEDES: Centro de Estudios de Estado y Sociedad
- CEHPRODEC: Centro Hondureño de Promoción para el Desarrollo Comunitario.
- CENOC: Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad
- EEUU: Estados Unidos
- FEDEFA: Federación de Fundaciones
- FORMEZ: Centro di formazione Studi
- FUNCAVI: Fundación por una Mejor Calidad de Vida
- GADIS: Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social

- GDF Grupo de Fundaciones
- GONGOs: Government Oriented Non Governmental Organizations
- IARSE: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria
- ICD: Instituto de Comunicación y Desarrollo
- IGJ: Inspección General de Justicia
- INCIDE: Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo
- INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INTOSAI : Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores
- ISO: International Organization for Standardization
- IVA: Impuesto al Valor Agregado
- MTD Movimiento de Trabajadores Desocupados
- NAPS/UFRJ: Núcleo de Investigación, Solidaridades y Políticas de la Universidad Federal de Río de Janeiro
- ONG: Organizaciones No Gubernamentales
- OSC: Organizaciones de la Sociedad Civil
- PEN Poder Ejecutivo Nacional.
- PBI: Producto Bruto Interno
- PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- RITS: Red de Información para el Tercer Sector
- RSE: Responsabilidad Social Empresaria
- SES: Sustentabilidad Educación Solidaridad
- UNSAM: Universidad Nacional de General San Martín
- YPF: Yacimientos Petrolíferos Fiscales.



## RESUMEN EJECUTIVO

### Marco del Proyecto:

El presente estudio se desarrolla dentro del encuadre del Proyecto: **“Transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina”**. Coordinado por ICD Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay) y con el apoyo de la Fundación W.K.Kellogg (EEUU).

Participan en los distintos países las siguientes organizaciones: AGODI (Asociación de Graduados en Organización y Direccional Institucional), Argentina; Catholic Relief Service y Fundación Jubileo, Bolivia; Alianza ONG (Organizaciones No Gubernamentales) , República Dominicana; CEHPRODEC (Centro Hondureño de Promoción para el Desarrollo Comunitario), Honduras; Fundación Acceso, Costa Rica; Fundación Soles, Chile; RITS (Red de Información para el Tercer Sector), en colaboración con el NAPS/UFRJ (Núcleo de Investigación, Solidaridades y Políticas de la Universidad Federal de Río de Janeiro), Brasil; Sumando, Paraguay y ICD, Uruguay.

La participación de organizaciones de nueve países de Latinoamérica y el Caribe brindan una singularidad al proyecto ya que se analizarán de forma comparada los hallazgos y resultados elaborando un informe y una propuesta conjunta para la región.

### Antecedentes

A pesar de que la democracia en Argentina ha logrado perdurar – aún con sus recurrentes crisis – ciertas reformas en relación al aumento de la calidad de su sistema político aún están lejos de llevarse a cabo.

En resumen, pese a algunas mejoras iniciales, subsiste en Argentina lo que el conocido politólogo argentino Guillermo O’Donnell ha calificado como **“democracia de baja intensidad”**.

**Podríamos decir que en Argentina subsisten reformas pendientes en relación al aumento de la calidad de la democracia.**

Si bien la actuación de las organizaciones de la sociedad civil ha permanecido importante en Argentina (manteniéndose la tendencia creciente a nivel mundial, y se ha registrado un aumento de

organizaciones de 50.000, del Estudio Universidad Johns Hopkins-CEDES<sup>1</sup> (Centro de Estudios de Estado y Sociedad) del año 1995 a 100.000 entidades sin fines de lucro, registradas por el estudio de GADIS (Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social) en el año 2004<sup>2</sup>) la relación con el Estado no está exenta de dificultades ante los cambios de paradigmas políticos que surgen desde la visión y conocimiento que tienen los funcionarios de los distintos gobiernos sobre el tercer sector o la sociedad civil.

Ahora, cuando el paradigma parece ser el opuesto, y existe la intención de recuperar los espacios en la política social donde el Estado había abandonado o descuidado esa obligación, **tampoco parece haber preocupación de articular con las ONG para un mejor funcionamiento**

En última instancia podríamos decir que antes por un paradigma político y ahora por otro, desde el Estado nacional no hay voluntad de articular con las OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil).

### **La importancia de la transparencia y rendición de cuentas en Argentina**

En Argentina, el tema de la corrupción del sistema político y de la sociedad en general, es un tema cotidiano. No obstante está visto como un tema endémico y de difícil solución. Más bien en la cultura popular subsiste “**la viveza criolla**”, y “**el que no roba es un gil**” (el que no roba es un tonto, como dice el tango), donde está bien visto socialmente violar las reglas para obtener alguna ventaja individual así sea en contra del bien común o del conjunto de la sociedad. Eso va desde aquel que salta su lugar en una hilera de espera (cola) hasta el que no paga sus impuestos. No en vano el lema de la agencia tributaria (AFIP) en su estrategia de fortalecer la recaudación utiliza el lema “**por una nueva cultura tributaria**”, reflejando que hay un serio problema en la cultura del país. A diferencia de otras culturas, donde hay una fuerte condena social para hechos de corrupción o de violar las reglas, en la Argentina el que cumple con todas las reglas está visto como un tonto, y esto va también para las organizaciones.

En ése sentido, éste proyecto puede aportar a colocar el tema en la agenda de las OSC.

### **El objetivo del proyecto en Argentina**

#### **Objetivo general:**

- **Estudiar y analizar la situación actual** de la transparencia y rendición de cuentas o *accountability* de las OSC en Argentina

---

<sup>1</sup> Salamon, Lester y otros, “La Sociedad Civil Global, las dimensiones del sector no lucrativo”, Johns Hopkins University, Fundación BBVA (versión en castellano), Bilbao, 1999.

<sup>2</sup> Luna, Elba y Cecconi, Elida, “Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil – Argentina”, PNUD-BID-GADIS, Buenos Aires, 2004.

### Objetivos específicos:

- **Conocer** las **vivencias**, las **necesidades** y los **mecanismos** existentes en transparencia y rendición de cuentas de las OSC.
- **Identificar** la **disposición** a crecer en transparencia y rendición de cuentas de los distintos actores involucrados
- **Detectar propuestas** conducentes en función de una mejor transparencia y rendición de cuentas de las OSC.

### La metodología empleada

El estudio realizado es de carácter cualitativo y exploratorio.

En este sentido se aplicaron tres métodos primarios: la **observación**, la **entrevista** en profundidad y los **grupos focales**; para la aplicación de cada método se han diseñado las herramientas del caso.

Mediante los diferentes métodos se ha involucrado a una gran heterogeneidad de interesados de la actividad de las OSC, a sus beneficiarios y otros actores como los organismos de cooperación internacional y gubernamentales con injerencia en el accionar de las OSC.

Se **realizaron 29 entrevistas en profundidad a 36 informantes** y actores claves de los distintos ámbitos involucrados. Se procuró maximizar el rigor científico de las técnicas mediante la triangulación de datos por medio de la implementación de distintas técnicas (revisión de fuentes documentales, sitios Web, observaciones participantes en campo, grupos focales, estudio de casos y entrevistas en profundidad). Asimismo en las entrevistas la formulación de preguntas principales, de seguimiento y sondeo; como en los grupos focales se generó la interacción de los participantes en procura tanto de una mayor captación de datos como para la detección de sesgos.

### Hallazgos y criterios.

Uno de los aspectos más interesantes que surgieron de las entrevistas, grupos focales, observaciones y otras herramientas del estudio, es la gran **coincidencia de criterios generales**, aún teniendo en cuenta la diversidad y heterogeneidad del espectro entrevistado, y aquí surge la posibilidad de pensar **en una alianza ética**, o acuerdos de valores muy profundos entre organizaciones muy diferentes pero que comparten una adhesión a la transparencia y rendición de cuentas.

En principio, los entrevistados más bien diríamos que estarían de acuerdo en una visión universal de rendición de cuentas transparente y hacia todos los públicos o *“hacia todo aquel que lo requiera”*. De esto hubo muchos argumentos desde que fortalece la misión hasta que mejora el

posicionamiento de la institución, etc. Como cita representativa incluiremos a continuación la siguiente:

*“..digamos, yo creo que uno de los ejes es recuperar la confianza, que se ha perdido entre todos los actores. Esa confianza, y digamos, para poder recuperarla hay que rendir cuentas a todos, a todos los actores involucrados, a todos los sectores de lo mas posible.” (Entrevistado del Sector Público).*

### **¿Cómo está la credibilidad de las OSC?**

En general, la mayoría de los entrevistados coincide en que el nivel de credibilidad de las OSC es significativo. Algunos señalan que hubo un aumento de la credibilidad a partir de la gran crisis social y económica de fines del 2001. Otros señalan que es mayor la credibilidad desde los sectores empresarios hacia las OSC que desde el Estado. Por otra parte, algunos de los entrevistados que le reconocen alta credibilidad a las OSC, señalan que ha comenzado a bajar esa credibilidad progresivamente en los últimos tiempos. Otros señalan que es muy desigual y que depende de cada organización, que así como hay algunas muy respetadas hay otras con muy mala fama.

### **La imagen en los medios de comunicación**

Luego del relevamiento realizado durante 60 días en los más importantes medios gráficos de la Argentina se deduce que la percepción general de las OSC a través de los medios (como así también de la sociedad en su conjunto) a priori es buena, propendiendo a prejuzgar positivamente sus acciones.

### **Algunos Alertas**

Varios entrevistados plantearon dudas en relación a la sobre-exigencia de transparencia y rendición de cuentas a las OSC, si bien no fue la mayoría, nos parece significativo el planteo del cual extrajimos esta opinión que nos pareció representativa:

*“Hay algunos gobiernos que vienen con esta bandera (la rendición de cuentas) por razones <non santas>, y también hay una demanda por rendición de cuentas de la sociedad civil que las ponen en un lugar, de especial atención tal vez producto, de una creciente influencia dentro de su debilidad o limitada capacidad..... Entonces entramos en una dinámica que le estamos pidiendo a la sociedad civil más que a otros actores..... yo pongo en la rendición de cuentas de la sociedad civil de la misma manera que todos rendimos cuentas, no quiero pedirle a la sociedad civil más que eso.” (Entrevistado Donante).*

## La introducción de nuevos mecanismos y la importancia de la Asamblea

Hay introducción de nuevos mecanismos de forma permanente en las OSC y también se nota preocupación en organizaciones donantes y del sector público en fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas de las OSC, ya sea dando capacitaciones, cursos, manuales, etc.

Cómo primer herramienta de gobernabilidad que llama la atención es la importancia que ocupa la asamblea de la entidad en las organizaciones territoriales. Más allá de la Asamblea Anual obligatoria para tratar la memoria y el balance, también las organizaciones han desarrollado organismos que en la mayoría de las veces toman forma de asamblea, y también de reuniones con los miembros de Comisión Directiva, los activistas y voluntarios de la entidad. En muchos casos tienen periodicidad semanal y se constituyen en una instancia de decisión muy importante para la entidad de base. Son reivindicadas por los miembros como un espacio significativo de participación y fortalecen la convicción de los mismos con la misión de la institución y producen una apropiación directa de los proyectos, procesos o demás decisiones asumidas en las mismas.

Por otra parte las expectativas de los “stakeholders” o sectores que apoyan a las OSC, parecen estar acotadas al vínculo puntual que tienen con cada organización y con cada proyecto.

### Algunos obstáculos: “roban pero hacen”.

En primer lugar y ratificado por este estudio, hay un aspecto **cultural** de la sociedad argentina y potenciado en los años recientes de crisis económica, aumento de la marginalidad y derrumbe de los valores, que tiene que ver con el no cumplimiento de las normas del bienestar general de la sociedad. Es decir en Argentina transgredir las normas de civilización y de los bienes públicos está tolerado, cuando no exaltado, en lugar de haber una fuerte condena social.

Como reconociera un entrevistado:

*“La cultura es otro tema muy interesante, porque es como que, a medida que fue pasando el tiempo el tema de la corrupción se fue justificando: <roban pero hacen> se decía, y se naturalizaba el robar mientras vos hicieras algo. Bueno, te lo digo, esto se instaló desde el lugar de marketing, desde el lugar de propaganda y no fue de casualidad. Alguien pensó como respondemos a la corrupción, y eso se transforma en cultura. Por eso se justifica todo. Y esto es muy fuerte porque nosotros utilizamos todos estos mecanismos de transparencia para algún compañero que recién se acerca y nos dice si, pero Uds. son muy buenos, pero son medio boludos (tontos), y como esto es cultural hay mucha gente que se lo cree.” (OSC).*

Otro obstáculo identificado pero más interno a las OSC tiene que ver con la fragilidad de su institucionalización. En ése sentido, la falta de una organización de segundo grado que masivamente represente a las organizaciones sin fines de lucro en Argentina (al estilo de Independent Sector en EEUU por dar un ejemplo) - aunque hay varias que lo intentan - será un obstáculo y un desafío para el proyecto, teniendo que avanzar con la doble tarea de contribuir a instalar el tema de la transparencia y rendición de cuentas pero a su vez aportando al crecimiento institucional del sector, respetando a todos los actores, no asignando representatividad sin la autorización de los mismos.

## **Temas a modificar y sugerencias para el futuro**

### **La Cultura**

- ❖ Las OSC pueden colaborar con el cambio de la cultura, hacia una sociedad más transparente, instalando “mojones de contracultura”.
- ❖ Las OSC pueden aliarse con otros sectores de la sociedad que estén a favor de este cambio, tanto en el Estado como del sector empresario
- ❖ En este sentido se entiende que la única forma de encarar una propuesta inclusiva de los diversos actores, será generando espacios de reflexión e intercambio entre los sectores donde se construyan conceptos conjuntamente, arribando a acuerdos sucesivos.

### **El marco legal y fiscal**

- ❖ Hay que analizar detenidamente el marco legal y fiscal y entablar un diálogo con los poderes públicos para lograr una reforma consensuada y que favorezca una fórmula simple y de bajo costo para la rendición de cuentas. Esta es una tarea de primer orden como propuesta de las OSC pero también consultando con los demás actores (El Estado y el sector privado).

### **La representatividad y legitimidad de las propuestas**

- ❖ Algunas organizaciones donantes (tanto estatales como privadas) ya están asignando recursos humanos y económicos para fortalecer la rendición de cuentas de las OSC. Es recomendable explorar con ellas de qué forma pueden colaborar en ésta nueva etapa.
- ❖ Toda iniciativa de mayor transparencia en el sector social, debe provenir “desde abajo” y con un fuerte apoyo y consenso de un amplio universo de las OSC, que sea lo más representativo posible.
- ❖ El avance se debe dar “paso a paso”, por “aproximaciones sucesivas”, ya que es un tema complejo y arduo.
- ❖ Hay que fortalecer los mecanismos de representación del sector, quizás coordinando mejor las organizaciones que agrupan a asociaciones civiles, fundaciones y profesionales como ser: el Foro del Sector Social,

Grupo de Fundaciones (GDF), Federación de Fundaciones (FEDEFA), Asociación de Graduados en Organización y Dirección Institucional (AGODI) y Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos (AEDROS) o tal vez creando algún nuevo espacio específico que abarque a estas organizaciones pero que tenga como fin desarrollar los temas de preocupación de todas, entre ellos la transparencia y rendición de cuentas.

\*\*\*\*\*

## 1.- INTRODUCCIÓN

### **Antecedentes y contexto histórico.**

Argentina comienza su regreso a la democracia en 1983 luego de una durísima dictadura militar que dejó un saldo de miles de muertos y desaparecidos y una política económica que favoreció los capitales transnacionales en detrimento de su industria nacional. No obstante todas las predicciones, la aún frágil democracia argentina ya lleva 23 años de perdurabilidad con cambios de gobiernos por la vía electoral. Esta durabilidad no está exenta de crisis recurrentes tanto políticas como económicas que periódicamente le hacen recordar a sus ciudadanos que aún se está lejos de un sistema estable a largo plazo.

La crisis más cercana fue en el año 2001, cuando como consecuencia de las exigencias de la deuda externa la situación se tensaba cada vez más. Desde el gobierno nacional, encabezado en ese entonces por el Presidente De la Rúa, se tomaron una serie de medidas drásticas, entre ellas la congelación de los depósitos bancarios (llamada "corralito") que agitaron a la clase media que sumada a los sectores populares del conurbano empobrecido generaron una explosión social que terminó con la renuncia del Presidente De la Rúa y una sucesión de intervalos institucionales con presidentes provisionales nombrados por el Parlamento, que permitieron llegar a nuevas elecciones generales.

A partir del año 2003 con la asunción del Presidente Kirchner, la renegociación de la deuda externa (quita parcial), y una política económica que permitió la reactivación del mercado interno y cierto alivio a los sectores más postergados de la población, Argentina comenzó a transitar un período de recuperación económica y desactivación de la enorme tensión social. A esto contribuyeron políticas sociales de asistencia directa que consisten en subsidios directos (Plan Jefes y Jefas de Hogares, etc.) hacia los sectores indigentes y más pobres de la población.<sup>3</sup> Por cuarto año consecutivo, los índices de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) se ubica en altas tasas de crecimiento, llegando el registro del año 2006 al 9% de crecimiento anual<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> "...frente al 9,1% de población en la indigencia en el 2005 (en Argentina)", "Panorama Social de América Latina 2006", CEPAL, citado en La Nación, Sección Economía, 9 de Diciembre, 2006, Buenos Aires.

<sup>4</sup> "La economía volvió a crecer cerca del 9% el año pasado", La Nación, Sección Economía, 19 de Enero, 2007.



La estrategia del gobierno, reconocida por funcionarios es una política “neo-keynesiana”, donde el Estado juega un papel importante en la inyección de recursos para dinamizar la economía. Por tal motivo se han aumentado los presupuestos de obras públicas en forma significativa y un sector abundante del excedente fiscal se ha volcado a los aumentos del presupuesto nacional. Las cuentas del Estado Nacional mantienen superávit, año tras año, apoyadas en un fuerte aumento de la recaudación fiscal vinculada al aumento de la actividad económica y una política ofensiva del ente recaudador (AFIP) orientada a obstaculizar el alto grado de evasión, tradicional en Argentina, con una política dirigida –en primer lugar – hacia los grandes contribuyentes (y grandes evasores) -. Esto se complementa, con retenciones (impuesto a la exportación) a los sectores exportadores, que producto de un aumento en las exportaciones y un tipo de cambio favorable (relación peso-dólar), generan un excedente importante que contribuye a fortalecer los ingresos del Estado nacional.

Estos aumentos de recursos del Estado nacional, sumado a las políticas sociales de asistencia a los sectores de bajos recursos, han logrado una disminución de la pobreza, sin embargo persisten los índices de desigualdad<sup>5</sup>, manteniéndose Argentina como un país con notable desigualdad en la distribución del ingreso. Subsisten esquemas que fortalecen esa desigualdad como un sistema impositivo altamente regresivo donde la masa de la recaudación impositiva se basa en los impuestos indirectos (el IVA, etc.) y no en los impuestos directos (ganancias, a la riqueza, etc.) que suelen ser en los países desarrollados herramientas de una política de re-distribución. Por otra parte la re-distribución de los ingresos ha sido moderada manteniendo los aumentos salariales en niveles bajos para no irritar a los empresarios y no generar tensiones inflacionarias. El Estado ha inyectado fondos en la clase pasiva, dando aumentos a las jubilaciones y pensiones mínimas que hace años no eran aumentadas y esto lo ha hecho con recursos propios no generando resistencia del empresariado. No obstante, la proporción de la renta nacional (PBI) que va a los asalariados, se mantiene baja<sup>6</sup> y el trabajo en negro (sin beneficios sociales) sigue siendo muy alto en términos internacionales y en relación a la misma historia del país.

---

<sup>5</sup> “El INDEC informó que la brecha del ingreso per cápita familiar entre el 10% más rico y el 10 % más pobre de la población se redujo de 42 a 35 veces en el tercer trimestre del año respecto del mismo período del 2005”, La Nación, Sección Economía, 21 de Diciembre 2006, Buenos Aires.

<sup>6</sup> “Por cada \$ 100 de crecimiento económico, el 30 % más rico se apropia de \$ 63,1 y el 70 % restante tiene que repartirse los \$ 36,9 restantes”, Claudio Lozano, Economista de la Central de Trabajadores Argentinos (CTA), La Nación, Sección Economía, 21 de Enero, 2007, Buenos Aires.

## **Subsisten reformas pendientes también en relación al aumento de la calidad de la democracia.**

A pesar de que la democracia en Argentina ha logrado perdurar – aún con sus recurrentes crisis – ciertas reformas en relación al aumento de la calidad de su sistema político aún están lejos de llevarse a cabo.

Hubo un primer envión a partir de la renovación de la Corte Suprema de Justicia, impulsada por el gobierno que asume en el 2003, integrándose por prestigiosos juristas argentinos, algunos de ellos inclusive de reconocida trayectoria internacional. Sin duda que la cabeza del poder judicial, esté integrada por profesionales de prestigio, es un requisito “sine qua non” para toda democracia que se precie de tal.

No obstante, a partir de allí, la anunciada reforma judicial, que no sólo tiene que ver con sus funcionarios, sino con un vetusto sistema administrativo que remite al sistema judicial argentino a un modo de funcionamiento de comienzos del siglo XX, donde “se **cosen los expedientes**”, y donde ante la demora en tramitar las causas, ocurren aberraciones como el hecho de que el **80 % de los detenidos no tiene sentencia**, provocando graves irregularidades en las cárceles. Esto ha sido denunciado por innumerables organismos de derechos humanos y hasta ha llegado a la intervención de la Comisión Permanente de Derechos Humanos, con sede en Washington que a su vez – ante la gravedad de los hechos – realizó una inspección sorpresiva a la Cárcel de Mendoza <sup>7</sup>y derivó el caso a la Corte Interamericana (con sede en Costa Rica), por los casos de reiteradas muertes en los penales, productos de la situación inhumana de hacinamiento y atraso en resolver las causas. Paradójicamente, mientras se resuelven temas graves pendientes de Derechos Humanos del pasado, no se resuelven – y aún se empeora – la situación de los derechos humanos del presente de los argentinos.

Por lo tanto urge una reforma administrativa-judicial que agilice las causas. Además el Poder Ejecutivo utiliza en abundancia los “decretos de necesidad y urgencia”, que es un mecanismo por el cual se resuelve primero y luego se consulta al Congreso Nacional

En resumen, pese a algunas mejoras iniciales, subsiste en argentina lo que el conocido politólogo argentino Guillermo O’Donnell ha calificado como “**democracia de baja intensidad**”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> “En un año asesinaron a 16 presos en la misma cárcel de Mendoza....Por eso la Comisión Interamericana de Derechos Humanos hizo una inspección y podría sancionar al país”, Clarín, 14 de Enero del 2005, Buenos Aires.

<sup>8</sup> O’Donnell, Guillermo, *El Estado de la Democracia en América Latina*, PNUD-ONU, 2004.

## La influencia de los paradigmas políticos en la relación del Estado con las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Si bien la actuación de las organizaciones de la sociedad civil ha permanecido importante en Argentina, manteniéndose la tendencia creciente a nivel mundial, y se ha registrado un aumento de organizaciones de 50.000, del Estudio Universidad Johns Hopkins-CEDES<sup>9</sup> del año 1995 a 100.000 entidades sin fines de lucro, registradas por el estudio de GADIS en el año 2004,<sup>10</sup> la relación con el Estado no está exenta de dificultades ante los cambios de paradigmas políticos que surgen desde la visión y conocimiento que tienen los funcionarios de los distintos gobiernos sobre el tercer sector o la sociedad civil.

Como muestra son elocuentes las afirmaciones de un diputado justicialista:

*“El efecto atomizador de las ONG tiende a la destrucción del Pacto Social porque rompen con el concepto universalizador de pueblo para provocar una dispersión multiplicadora de multitudes, que se forman y transforman secuencialmente de acuerdo con las necesidades sentidas y con los proyectos resolutivos frente a cualquier necesidad” (Humberto Roggero)<sup>11</sup>*

En ese sentido, durante el gobierno del Presidente de Menem, podemos decir que primaba el espíritu del **“Consenso de Washington”**<sup>12</sup>, donde el paradigma reinante era la visión de **“achicar el estado”**, en toda sus formas y que primara la ley del mercado prácticamente sin restricciones. En ese marco, la visión en general de los funcionarios, era que ante el retiro del Estado de las problemáticas sociales debían ser abordadas de forma creciente por las organizaciones sociales. No se decía de donde debían provenir esos recursos ausentes y tampoco hubo una política coherente de articular con las organizaciones sociales, aunque la mirada fuera más favorable a la participación de las ONG. Paradójicamente, en los EEUU, país impulsor de las políticas de privatización en América Latina, se destinan cuantiosos fondos del Estado para articular con las

---

<sup>9</sup> Salamon, Lester y otros, “La Sociedad Civil Global, las dimensiones del sector no lucrativo”, Johns Hopkins University, Fundación BBVA (versión en castellano), Bilbao, 1999.

<sup>10</sup> Luna, Elba y Cecconi, Elida, “Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil – Argentina”, PNUD-BID-GADIS, Buenos Aires, 2004.

<sup>11</sup> **Roggero, Humberto.** Artículo de opinión publicado en La Nación: “Política, partidos y ONG”, 21 de enero de 2005.

<sup>12</sup> Williamson, John, “What Washington means by Policy Reform”, 1990, Institute for International Economics, consultar en: <http://www.iie.com>, citado en Marsal, Pablo, “¿Cómo se financian las ONG argentinas?”, Editorial Biblos, Buenos Aires, 2005, p. 21.

OSC en las políticas sociales: el 30,5 % de los ingresos totales de las OSC de los EEUU proviene del sector público<sup>13</sup>, por lo tanto ese paradigma no era sostenible en relación a cómo se debían atender las necesidades sociales. El pregonado “**derrame de la riqueza**” nunca llegó a los sectores más empobrecidos de la población. Obviamente, el desprestigio actual de éste modelo, está vinculado a ése fenómeno.

Ahora, cuando el paradigma parece ser el opuesto, y existe la intención de recuperar los espacios en la política social donde el Estado había abandonado o descuidado esa obligación, **tampoco parece haber preocupación de articular con las ONG para un mejor funcionamiento.**

Hay varias señales preocupantes de ésta política, además de las manifestaciones de Roggero, dirigente importante del justicialismo de Córdoba y ex presidente del Bloque de diputados nacionales justicialistas. Una de ellas es el reducido espacio y presupuesto otorgado al CENOC. El Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, es el organismo articulador por excelencia del Ministerio de Desarrollo Social con las organizaciones sociales. Cuenta con la única base de datos voluntaria a nivel nacional que se va actualizando año a año. También ha realizado publicaciones y talleres de capacitación desde su creación. El aparente bajo perfil al cual se ha relegado al CENOC es una señal preocupante. Otra señal preocupante es la ofensiva de la agencia impositiva (AFIP) sobre las organizaciones sociales, a partir de Enero del 2005. Con el fin loable de mejorar el control y la transparencia de las organizaciones sin fines de lucro, se obligó a un reempadronamiento para mantener la exención del impuesto a las ganancias, que el Estado otorga a las Asociaciones y Fundaciones, provocando la baja de miles de organizaciones que no se enteraron o que no pudieron cumplir con los requisitos. Al respecto un alto funcionario señaló:

*"Estamos poniendo en orden un tema que estaba poco claro. La prueba del mal uso de estas figuras legales, que se utilizaban para otros fines, es que casi el 50 por ciento se autoexcluyó". Según declaraciones de Alberto Abad. Continúa el mismo artículo: "Hasta enero pasado había 48.000 entidades exentas (entre fundaciones, asociaciones civiles y otras entidades), pero actualmente sólo 20.000 avanzaron en los trámites de reempadronamiento, que incluyen la necesidad de demostrar objetivos, personal y fuentes de financiamiento, entre otros parámetros." <sup>14</sup>*

---

<sup>13</sup> Salamon, Lester y otros, "La Sociedad Civil Global, las dimensiones del sector no lucrativo", Johns Hopkins University, Fundación BBVA (versión en castellano), Bilbao, 1999, p. 342

<sup>14</sup> Artículo con declaraciones de Alberto Abad, titular de la AFIP al diario La Nación, Buenos Aires, 2 de Agosto, 2005, <http://www.lanacion.com.ar/726617>

Entendemos que dicha denuncia refleja una visión sesgada del sector.

En ese sentido, las organizaciones de la sociedad civil, se encuentran en una nueva encrucijada de lograr una interlocución fluida con los funcionarios más importantes del gobierno nacional (también provinciales y municipales), para en primer lugar mejorar la comprensión de ellos sobre el funcionamiento y necesidades de las OSC y por lo tanto lograr un marco legal razonable, una normativa proclive al desarrollo de las organizaciones sociales, y una comprensión de la necesidad de la articulación permanente con las organizaciones sociales donde ni el Estado renuncie a su rol indelegable de ser el orientador de las políticas públicas a nivel macro, pero también reconociendo la importancia de las organizaciones sociales como actores de la acción ciudadana. Este modelo es el que se usa en las naciones desarrolladas y civilizadas como en Canadá o en Europa donde el Estado ocupa un lugar importante y las organizaciones de la sociedad civil mantienen su protagonismo y son convocadas por el Estado a fin de articular las políticas sociales.

### **La importancia de la transparencia y rendición de cuentas en Argentina**

En Argentina, el tema de la corrupción del sistema político y de la sociedad en general, es un tema cotidiano. No obstante está visto como un tema endémico y de difícil solución. Más bien en la cultura popular subsiste **“la viveza criolla”**, y **“el que no roba es un gil”** (el que no roba es un tonto, como dice el tango), donde está bien visto socialmente violar las reglas para obtener alguna ventaja individual así sea en contra del bien común o del conjunto de la sociedad. Eso va desde aquel que salta su lugar en una hilera de espera (fila) hasta el que no paga sus impuestos. No en vano el lema de la agencia tributaria (AFIP) en su estrategia de fortalecer la recaudación utiliza el lema **“por una nueva cultura tributaria”**, reflejando que hay un serio problema en la cultura del país. A diferencia de otras culturas, donde hay una fuerte condena social para hechos de corrupción o de violar las reglas, en la Argentina el que cumple con todas las reglas está visto como un tonto, y esto va también para las organizaciones, como reconoció lúcidamente uno de nuestros entrevistados.

No obstante, hay un sector significativo - aunque difícil de medir - de la opinión pública, que junto con los medios de comunicación, condena este tipo de hechos y alerta sobre sus consecuencias. El aumento de los estándares de competencia - en todos los ámbitos - producto de la globalización, también ha aumentado la conciencia de que en el mundo de hoy no es posible realizar actividades sin certificaciones de calidad y

buenas prácticas. Por ejemplo las empresas argentinas lo han aprendido a la fuerza y aquellas que están exportando cada vez más han tenido que certificar sus procesos, con estándares de calidad internacional. Esto no ha llegado masivamente a las organizaciones de la sociedad civil, de hecho, contadas de ellas certifican sus procesos o tienen manual de buenas prácticas.

De las organizaciones de segundo grado hemos podido constatar que tienen códigos de ética o de buenas prácticas: el Foro del Sector Social (que agrupa a más de 200 organizaciones), AEDROS (que agrupa a los especialistas en generación de recursos y AGODI (que nuclea a los graduados universitarios para dirigir OSC).

También ha habido algunos sucesos de OSC que han trascendido a la opinión pública por “casos de contradicción con su misión ó de poca transparencia” pero no han llegado a perjudicar – todavía – a todo el sector. Por ejemplo: Fundación Poder Ciudadano, Fundación Felices los Niños, y Fundación Mujica Lainez (detalles más adelante) . No se descarta que algún gran escándalo que afecte a alguna OSC termine por perjudicar a todo el sector, provocando el “efecto Enron” del tercer sector en Argentina.

En el ámbito del Estado ha habido algunos intentos por fortalecer las buenas prácticas, entre ellos iniciativas de transparentar el proceso de compras del Estado, Carta Compromiso con el Ciudadano, el Decreto 1172/03 del PEN (Poder Ejecutivo Nacional) obligando a las dependencias a dar información de su gestión, etc.

Como malos ejemplos, mucha gente recuerda el caso de la Guerra de Malvinas, donde miles de donaciones nunca llegaron a los soldados en el conflicto. La población básicamente recrimina al Estado por su mal manejo de fondos (en ese momento a cargo del gobierno militar). Más recientemente en las intensas inundaciones en la ciudad de Santa Fé (en Mayo del 2003), una preocupación generalizada de los donantes era que las donaciones llegaran a destino y se ocupaban de hacerlo. Muchas entidades donantes además de solidarizarse con la situación, como la Bolsa de Comercio de Rosario o el Grupo de Fundaciones (donantes), comentaron que una de sus preocupaciones durante esa emergencia era que las donaciones efectivamente llegaran a sus destinatarios.

Recientemente hay algunas iniciativas vinculadas a la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas: el BID realizó un seminario para plantear la temática en Mayo del 2006 en Buenos Aires, invitando a un conjunto de organizaciones de la sociedad civil, donantes y organismos de control del Estado. Fue un rico intercambio de ideas y a partir de allí varias organizaciones se siguieron reuniendo buscando

avanzar en la temática y viendo como se puede instalar el tema. También desde Help Argentina, con la ayuda de la Fundación Tinker, y la colaboración de AVINA, Compromiso y Ashoka, se está trabajando un proyecto de buenas prácticas. Por otra parte, coordinado por Poder Ciudadano, varias organizaciones están trabajando un texto para presentar al Gobierno Nacional vinculado a una solicitud de reforma del marco legal y fiscal para las OSC.

No tenemos conocimiento de otras iniciativas. Aparentemente el tema no está en la “agenda” de las organizaciones de forma cualitativa.

**En ése sentido, éste proyecto puede aportar significativamente a colocar el tema en la agenda de las OSC y que permita evaluar todos los obstáculos de forma consensuada siendo el comienzo de una estrategia a largo plazo sobre éste importante tema.** Hay mucha desinformación, no hay elaboración conjunta entre los distintos actores (OSC, donantes, organismos de control, etc.). Si bien el tema no figura de forma sistemática en la agenda de las OSC, encontramos mucha preocupación en personalidades entrevistadas e interés en que una iniciativa de éstas características avance.

También hay un sector que opina que las OSC están en un momento muy frágil por falta de recursos y falta de institucionalización y que éste tema impulsado por organismos internacionales y aún por sectores del Estado, al no ser una demanda de las mismas organizaciones puede terminar debilitando aún más a las OSC.

En ése sentido, la falta de una organización de segundo grado que masivamente represente a las organizaciones sin fines de lucro en Argentina (al estilo de Independent Sector en EEUU por dar un ejemplo) - aunque hay varias que lo intentan - será un obstáculo y un desafío para el proyecto, teniendo que avanzar con la doble tarea de contribuir a instalar el tema de la transparencia y rendición de cuentas pero a su vez aportando al crecimiento institucional del sector, respetando a todos los actores, no asignando representatividad sin la autorización de los mismos.

\*\*\*\*\*

## 2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

### El objetivo del proyecto en Argentina

#### Objetivo general:

- **Estudiar y analizar la situación actual** de la transparencia y rendición de cuentas o *accountability* de las OSC en Argentina

#### Objetivos específicos:

- **Conocer** las **vivencias**, las **necesidades** y los **mecanismos** existentes en transparencia y rendición de cuentas de las OSC.
- **Identificar** la **disposición** a crecer en transparencia y rendición de cuentas de los distintos actores involucrados
- **Detectar propuestas** conducentes en función de una mejor transparencia y rendición de cuentas de las OSC.

### Enfoque y definiciones conceptuales

Con respecto al marco conceptual, cómo suele pasar en muchos países de América Latina y del mundo, los términos referidos a las organizaciones sin fines de lucro siguen sin estar definidos del todo, usándose indistintamente “organizaciones de la sociedad civil”, “organizaciones no gubernamentales (ONG)”, “tercer sector”, “organizaciones sociales”, “de la economía social”, etc. Para este trabajo utilizaremos el término “sociedad civil” para referirnos a las organizaciones sin fines de lucro, pero no en el sentido que se le da en algunos sectores neo-conservadores de los EEUU para contraponerlo a la noción del Estado de bienestar o de un Estado fuerte, que prácticamente iría contra la historia de América Latina y de Argentina por cierto, donde el Estado siempre ha jugado un papel importante en la construcción de las sociedades ( a veces omnipresente). El sentido del término “organizaciones de la sociedad civil” lo usaremos de la forma que se usa en índice de

CIVICUS<sup>15</sup> y que reúnen las siguientes características:

- Persiguen fines socialmente útiles
- Sin fines de lucro
- De adhesión voluntaria no obligatoria\*
- No compulsivas en relación al aporte de las cuotas sociales
- No están destinadas a la transmisión de un credo o culto religioso\*\*
- No partidarias
- No gubernamentales
- Autogobernadas, independientes y autónomas

---

<sup>15</sup> p. 12, PNUD, BID, GADIS, Índice de Desarrollo Sociedad Civil de Argentina, Buenos Aires, 2004.



\* En ése sentido aunque están incluidos los sindicatos en la definición de CIVICUS y el PNUD, a veces generan contradicciones por ser obligatoria su afiliación y por tal motivo algunos estudios como el de Johns Hopkins (CEDES en Argentina), los califican de “híbridos”.

Para la muestra que diseñamos no incluimos entrevistas a sindicatos ya que debíamos referirnos a su problemática específica e iba más allá de las posibilidades de éste estudio exploratorio. Si entrevistamos Cooperativas y Mutuales cuando su acción la destaca como organización de la sociedad civil.

\*\* o sea quedan por fuera las iglesias de los distintos credos.

Sobre el concepto de “accountability” hay pocas publicaciones desarrolladas en Argentina. El concepto que utilizaremos es el de “transparencia y rendición de cuentas”, ya que el término “rendición de cuentas” puede dar la idea que sólo habría que dar cuenta de los gastos, en cambio si incluimos “transparencia”, también estaríamos incluyendo un concepto más amplio que tiene que ver con el cumplimiento de la misión y con **dar cuenta** de los actos. En la revisión de definiciones académicas en el campo encontramos mucha bibliografía en inglés y menos en castellano y portugués. Tomaremos la definición de un conocido politólogo argentino como la más cercana a nuestra concepción:

*“En cambio **accountability** connota la obligación misma de rendir cuentas, voluntariamente asumida por el sujeto, sin necesidad de que medie la intervención de un tercero para exigirla. Esta distinción es crucial, por cuanto implica que la obligación forma parte, en primer lugar de los valores (y, por extensión, de la cultura) del sujeto y no depende de que la misma resulte exigible por otros. Si no se aprecia esta sutil diferencia, es posible que las estrategias orientadas a instalar la accountability como valor y como práctica, acaben errando el sujeto y el objeto de la relación entre quienes deben rendir cuentas y quienes tienen el derecho de exigirlo. En tal sentido, propongo la expresión “**responsabilidad**” por considerar que podría reflejar mejor el sentido del original, en tanto denota acción y objeto de responder, y no exigencia de que el sujeto lo haga, por más que el obligante pueda ejercer coerción sobre ello”<sup>16</sup>*

## La metodología empleada

El estudio realizado es de carácter cualitativo y exploratorio.

---

<sup>16</sup> Oszlak, Oscar, “¿Responsabilización o responsabilidad?: el sujeto y el objeto de un estado responsable” CLAD, Panamá 2003. Versión revisada de la ponencia. Texto original en CLAD 00476.06 (en el folder), 20 p. Ubicación Física: (33863) - CLAD L-00514.08 [http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo\\_a.html](http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo_a.html)

En este sentido se aplicaron tres métodos primarios la **observación**, la **entrevista** en profundidad y los **grupos focales**; para la aplicación de cada método se han diseñado las herramientas del caso.

Mediante los diferentes métodos se ha involucrado a una gran heterogeneidad de interesados de la actividad de las OSC, a sus beneficiarios y otros actores como los organismos de cooperación internacional y gubernamentales con injerencia en el accionar de las OSC.

Se realizaron 29 entrevistas en profundidad a informantes y actores claves de los distintos ámbitos involucrados. Se procuró maximizar el rigor científico de las técnicas mediante la triangulación de datos por medio de la implementación de distintas técnicas (revisión de fuentes documentales, sitios Web, observaciones participantes en campo y entrevistas en profundidad). Asimismo en las entrevistas la formulación de preguntas principales, de seguimiento y sondeo; como en los grupos focales generaron la interacción de los participantes en procura tanto de una mayor captación de datos como para la detección de sesgos.

#### **Las técnicas empleadas fueron:**

- (1) **Revisión de fuentes documentales:** inventario de información existente; material producido por las OSC; sus sitios Web; literatura gris no publicada; registros de discusiones e intervenciones en el área de rendición de cuentas. Previamente a entrevistar o visitar las organizaciones hemos llevado a cabo una revisión de la información disponible de la misma tanto en su sitio Web, como en publicaciones relevantes en el tema, artículos de prensa relacionados, y toda fuente documental posible.
- (2) **Revisión de materiales de prensa:** Se realizó un seguimiento y análisis de los medios de prensa durante los meses de septiembre de 2006 a enero de 2007, no obstante durante los meses de noviembre y diciembre se relevaron íntegramente los medios gráficos de mayor tirada (Diarios Clarín, La Nación y Página 12) que representan distintas corrientes ideológico-políticas del país. Así se utilizaron archivos electrónicos, generándose archivos digitales, planillas y demás productos.
- (3) **Pequeños estudios exploratorios:** en nuestra incursión en campo hemos hallado casos que incentivaron nuestro análisis de manera especial motivado por distintas razones y tomándolos como breves estudios de caso que pueden ilustrar la situación de la rendición de cuentas en nuestro ámbito ya sea por lo positivo o negativo. En dichos casos hemos llevado a cabo observaciones participantes de varias horas, interactuando con sus actores, generando trabajo por medio de grupos focales y en ciertos casos efectuando una encuesta de auto administración.
- (4) **Consultas y Entrevistas** con diferentes *stakeholders* e informantes calificados, actores clave (beneficiarios, donantes, agentes de gobierno) y

representantes de OSC. Las consultas, tomaron la forma de grupos focales, lo que generó mayor participación e interacción entre los actores.

Las consultas y los distintos métodos aplicados incluyeron la diversidad de formas organizadas de la sociedad civil y su variedad de *stakeholders*.

El análisis de los datos, en tanto estudio cualitativo, estuvo guiado por principios básicos, especialmente resguardando:

- Las diferencias y variedad de perspectivas e interpretación de la realidad a lo largo del estudio, dadas por la complejidad de cada realidad social.
- Las diferentes interpretaciones posibles entre entrevistados y propios investigadores.
- La atención al contexto: tanto del entorno físico en el que se desarrollan los procesos, como también al clima socio-político y las características propias de la organización.

Para la instrumentación de los diversos métodos se confeccionaron las **siguientes herramientas** respetando la especificidad del caso:

- Pauta de Entrevistas a:
  - Beneficiarios (Individuos)
  - OSC
  - Donantes y Agencias de Cooperación Internacional
  - Agencias Gubernamentales
- Disparadores para Grupos Focales de Beneficiarios Institucionales
- Disparadores para Grupos Focales de Beneficiarios Individuales
- Encuesta a Beneficiarios
- Pautación de Análisis de Sitios Web Organizacionales
- Pautación de Observaciones en OSC.
- Guía para la Revisión de Medios de Comunicación

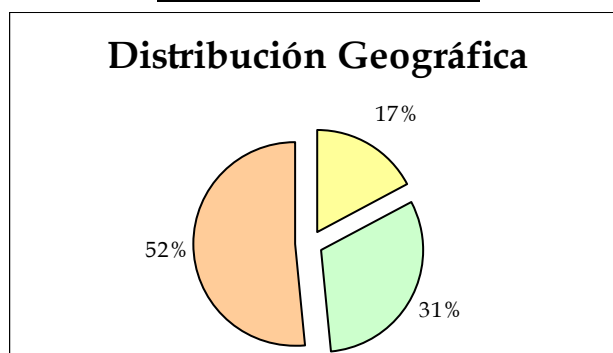
### **Entrevistas en profundidad:**

La selección de la muestra de organizaciones y actores para ser entrevistados es **no probabilística con control de cuotas** preestablecidas en función de la representación de los distintos actores que interactúan con las OSC distribuidos conforme a las pautas establecidas en los Términos de Referencia aprobados en el marco del presente proyecto. *“Una ponderación de por ejemplo: aproximadamente 30 a 40% de organizaciones de la sociedad civil (incluye territoriales y técnicas), 20% de donantes; 20% a 30% de sectores beneficiarios, y 10 % de gubernamentales (vinculadas a las OSC), parece ser adecuada, coincidiendo con la Coordinación del proyecto”*. Así se predeterminó la cantidad de elementos de cada categoría que integró la muestra.

Mediante el **muestreo por cuotas** hemos tomado **ciertos criterios** que entendemos son relevantes por reflejar la realidad del sector en la Argentina como ser:

- **Distribución** Las mismas se distribuyen en la Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Ciudad de Rosario (Provincia de Santa Fé) y Ciudad de Córdoba (Provincia de Córdoba). En este sentido prácticamente el 50% de las entrevistas corresponden al interior del país. Entre los cuatro distritos abarcados se reúne el 60% de las OSC<sup>17</sup> del país.

Córdoba	5
Rosario	9
Buenos Aires y Gran Bs As	15



- **Tipo de OSC:** están representados los distintos tipos de OSC tanto en cuanto al tipo de objeto institucional, como al procedimiento y relación con el beneficiario. Contemplando así las organizaciones de Base, las Técnicas o de Investigación y las de segundo grado. También se incluyó cooperativa y mutual, en menor medida, y no se incluyó sindicatos.

- **La perspectiva del beneficiario:** una característica propia del proyecto es la inclusión del punto de vista del beneficiario respecto de la transparencia y rendición de cuentas al interior de las organizaciones relevadas, lo que aportó un relevante valor agregado.

- **Ideologías:** se involucraron organizaciones sociales vinculadas a distintas religiones y dentro de las OSC de apoyo se abarcaron tanto aquellas con tendencia conservadoras como progresistas.

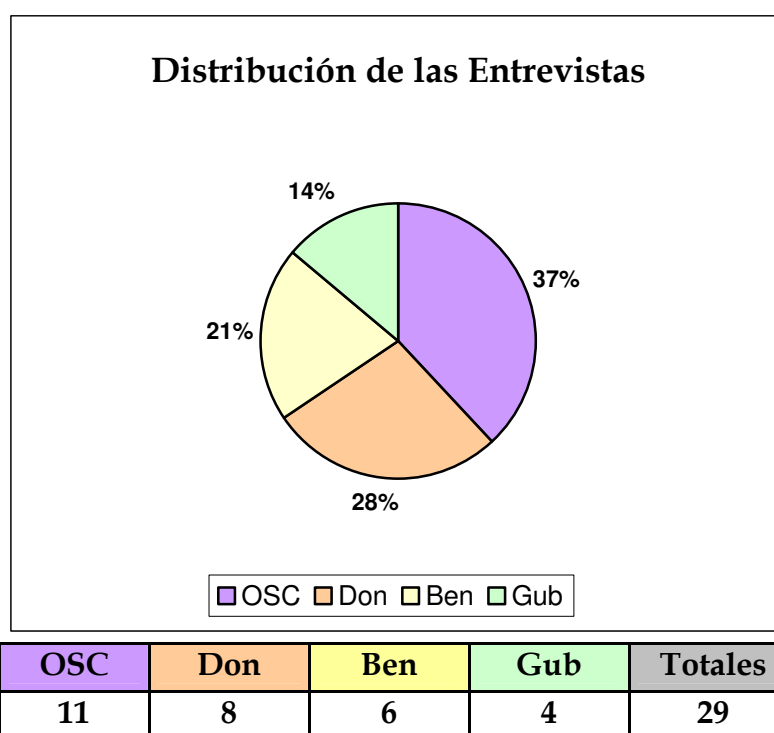
<sup>17</sup> Según datos aportados por el “Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil en Argentina”, PNUD, BID y GADIS., Buenos Aires, 2004.

- Dentro de las **gubernamentales** se incluyeron dos (de las cuatro) **de alcance nacional**, en la búsqueda de una visión más amplia y completa a nivel país y dos regionales con gran impacto en el sector dentro de su área territorial.

Las entrevistas fueron **grabadas con el consentimiento** de los entrevistados y luego **desgrabadas y procesadas** para su sistematización.

**Las 29 entrevistas en profundidad**, incluyeron a **36 representantes** de:

- Organizaciones de la Sociedad Civil: con el **37%** del total de la muestra.
- Fundaciones o agencias donantes que actúan en el país: con el **28%**
- Agencias gubernamentales con injerencia en el accionar y la regulación y control de las OSC.: con el **14%**
- Beneficiarios: con el **21%**



Este método nos otorgó información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas en las organizaciones, pudiendo atender a la construcción discursiva de variedad de actores involucrados, conocer los procedimientos, comprender sus conceptos y fundamentos; y así valorar sus ricas y variadas experiencias.

### **Grupos Focales:**

En tres casos hemos generado grupos focales de discusión de participantes de OSC donde propusimos disparadores de intercambio y debate para

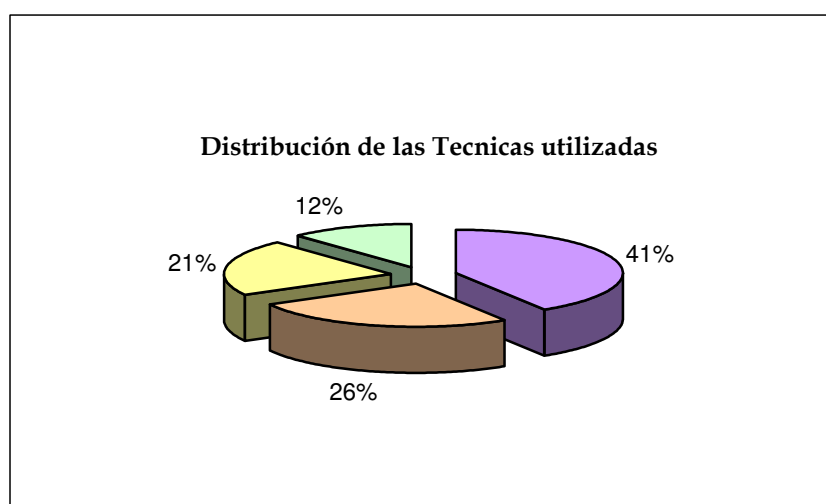
obtener la percepción y creencias que el grupo tiene sobre determinados conceptos y prácticas. Asimismo hemos podido conocer las expectativas respecto a la transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones sociales.

Los debates e intercambios fueron **grabados con el consentimiento** de los participantes y luego **desgrabados y procesados** para su utilización.

### CUADRO de DISTRIBUCIÓN de TECNICAS SEGÚN ORGANIZACIONES

(Entrevistas, Grupos Focales, Casos: (Mujica Lainez, MTD))

	OSC	Don	Ben	Gub	Totales
Entrevistas	11	8	6	4	29
Grupos F.	2		1		3
Casos	1	1			2
<b>Totales</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>34</b>
<b>Porcentaje final</b>	<b>41%</b>	<b>26%</b>	<b>21%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>



### Observaciones Participantes:

Hemos visitado las organizaciones e interactuado con sus actores y contexto. De esta manera nos introdujimos dentro del grupo de estudio lo

que nos dio más datos para triangular con los recogidos por las demás técnicas.

Esta técnica aportó datos de la cotidianeidad dados por vivencias de primera mano que permiten comprender la situación, la óptica y el comportamiento del grupo de interacción.

### **Encuestas:**

En ocasiones hemos utilizado la encuesta en un formato simple de auto administración, con el objeto de relevar de manera más abarcativa la percepción de beneficiarios participantes en las OSC.

Por medio de la misma se buscó relevar el nivel de importancia adjudicado por los beneficiarios a la información que reciben de las organizaciones, como también la forma y el tipo de información esperada.

\*\*\*\*\*

### 3. HALLAZGOS Y ANÁLISIS.

#### a) ¿Qué se entiende por rendición de cuentas?

En general el concepto de “rendición de cuentas”, tanto en las organizaciones solicitantes de fondos, como las donantes, como los sectores de gobierno, se entiende en un sentido amplio que comienza con la transparencia en los gastos pero que abarca todo el sentido de la coherencia con la misión de la organización de la que se está hablando, tanto ONG, organización donante como Estado. No es casual que en los últimos años en Argentina ha surgido con fuerza la temática de la Responsabilidad Social Empresaria constituyéndose diversas organizaciones específicas, entre ellas la más conocida, el IARSE (de Córdoba).<sup>18</sup>

Uno de los aspectos más interesantes que surgieron de las entrevistas, grupos focales, observaciones y otras herramientas del estudio, es la **gran coincidencia de criterios generales**, aún teniendo en cuenta la diversidad y heterogeneidad del espectro entrevistado, como resumiera uno de nuestros entrevistados:

*...la rendición de cuentas es lo que uno hace y tiene dos aspectos: uno que es más político, lo que hace en función de la misión que tiene; y otro es el económico, que tiene que ver con cuánto ha gastado para llevar adelante esa tarea. Es muy importante las dos cosas.... Si vos tenes herramientas de control te genera confianza, por que al revés de lo que en algún momento se piensa instalar que si hay control, hay desconfianza. Al contrario, si vos generas herramientas de control es para tener confianza en lo que estas haciendo. ... La relación con otros nos genera a nosotros mayor posibilidad de transparencia por que hay como la aceptación de un control externo. (OSC)*

En ese sentido, llamó mucho la atención del equipo de investigación la aparente homogeneidad en el **entendimiento y apoyo al concepto**, desde organizaciones muy humildes de base territoriales, hasta grandes organismos donantes. Aún en las organizaciones pequeñas hay enormes dificultades por la falta de recursos para llevar adelante la rendición de cuentas, donde se reclama capacitación, recursos para pagar a los que realizan las tareas administrativas, etc., sin embargo en todas las organizaciones entrevistadas se reconoce su importancia y que **contribuye a la fortaleza de la organización**. Es más, una entrevistada aseguró que si hubiera posibilidad de capacitación masiva para las organizaciones de base (comedores populares), muchísimas asistirían de buen grado a una capacitación gratuita para mejorar su rendición de cuentas.

---

<sup>18</sup> [www.iarse.org.ar](http://www.iarse.org.ar) , Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, con sede en Córdoba.



Desde ésta misma mirada pero desde el lado de los grandes donantes o de las organizaciones con desarrollo mediano (técnicas o de apoyo) , se agregaron conceptos positivos vinculados a la transparencia y la rendición de cuentas, por ejemplo el concepto de “ciudadanía”.

*“..... yo creo que es algo más amplio que las propias organizaciones. Yo creo que tiene que ver con... todo esto apunta a la construcción de la ciudadanía, creo que significa construcción y fortalecimiento de ciudadanía, entonces ya sea el gobierno, ya sean las entidades, ya sea el ciudadano a nivel personal: tiene que ver con ser un mejor ciudadano” (Entrevistado Donante).*

La gran mayoría lo relacionan con un concepto intrínseco vinculado a los valores y la misión, aunque hubo un sector menor de los entrevistados que lo calificó como un concepto más vinculado a la gestión y “relacional”, en el sentido de que sólo iba dirigido a la demanda puntual del donante o del beneficiario, es decir que en su relación con otra organización y que *“la transparencia no era un concepto per se”*. (Entrevistado de OSC).

También hubo generalizada coincidencia en las virtudes de la transparencia y rendición de cuentas vinculadas a varios conceptos: que **fortalece la confianza entre los miembros de la institución y de otras organizaciones** hacia la organización o institución en la que uno está. En relación a la confianza o desconfianza generalizada de la sociedad, hubo varios/as entrevistados/as que insistieron en la necesidad de “reconstruir la confianza” entre los argentinos. Algunos se refirieron a residuos de la dictadura militar que quedaron en la memoria popular como *“y... por algo será”* (referido cuando una persona es perseguida) o al *“no te metás”* (referido a la no participación de sectores amplios de la sociedad). (Entrevistado de OSC).

Por otra parte hubo coincidencia en que **fortalece la misión de la institución, la legitimidad de la misión y las acciones, y el aprendizaje institucional vinculado al desarrollo de la institución**. Por supuesto también fortalece la capacidad de la institución en su relación con los donantes (este concepto también confirmado por organizaciones donantes).

## **b) ¿Cómo está la credibilidad de las OSC?**

En general, la mayoría de los entrevistados coincide en que el nivel de **credibilidad de las OSC es significativo**. Algunos señalan que hubo un aumento de la credibilidad a partir de la gran crisis social y económica de fines del 2001. Otros señalan que es mayor la credibilidad desde los sectores empresarios hacia las OSC que desde el Estado. Por otra parte, algunos de los entrevistados que le reconocen alta credibilidad a las OSC, señalan que ha comenzado a bajar esa credibilidad progresivamente en los

últimos tiempos. Otros señalan que es muy desigual y que depende de cada organización, que así como hay algunas muy respetadas hay otras con muy mala fama.

Como razones por las cuales la credibilidad de las OSC en general es alto, se aportaron varios conceptos, entre ellos:

- Relacionada a la proximidad de las OSC con la sociedad y sus problemáticas.
- Que la credibilidad de las OSC surge como contraposición a una visión de un Estado, partidos políticos y sindicatos corruptos
- De que se conozca su misión y que la cumpla
- De su perdurabilidad en el tiempo haciendo bien sus tareas
- Que se conozcan sus buenas prácticas
- Que la credibilidad se construye en su relación con otras organizaciones
- En los lugares pequeños se consideró muy importante que personas estén al frente de la organización (porque todos se conocen)
- En las grandes ciudades se consideró clave la difusión a través de los medios masivos de comunicación.

Como elementos que perjudican la credibilidad se señalaron algunos casos de contradicción con la misión o de corrupción:

El caso de Poder Ciudadano, en Buenos Aires: realizó una campaña contra la jubilación de privilegio en el año 2004 y su Presidente había cobrado la misma durante 10 años.<sup>19</sup>

El caso de la Fundación Felices los Niños<sup>20</sup>, en el gran Buenos Aires: durante el año 2002 su Presidente, Padre Julio Grassi es procesado por “abuso de menores”, salió en libertad durante el año 2003 y se espera el juicio oral durante el 2007, según medios periodísticos. Estela de Carlotto titular de la Comité Internacional de los Derechos del Niño en Argentina y Presidenta de Abuelas de Plaza de Mayo es querellante en la causa.

---

<sup>19</sup><http://www.clarin.com/diario/2004/11/24/elpais/p-01602.htm> “Tuvo que renunciar el presidente de Poder Ciudadano” Cobraba Jubilación de Privilegio. <http://www.terra.com.ar/canales/informaciongeneral/102/102115.html> “Renunció el presidente de Poder Ciudadano”. [http://www.confinesociales.org/boletines/bolet\\_ver.php3?bolID=1707](http://www.confinesociales.org/boletines/bolet_ver.php3?bolID=1707) Declaración de Prensa de la Fundación Poder Ciudadano.

<sup>20</sup> p. 23, Revista Veintitrés, Año 9, N° 441, Buenos Aires, 14 de Diciembre, 2006.

El caso de la Fundación Mujica Lainez, de Córdoba: ha sido procesado el Presidente y otros miembros del Consejo de Administración por manejos fraudulentos del patrimonio.<sup>21</sup>

Por último, un entrevistado aportó el concepto de que en general, las asociaciones civiles son mejor miradas que las fundaciones ya que a las fundaciones se las vincula a veces con manejos menos transparentes.

### **La mirada de los “stakeholders”**

Desde los “stakeholders”, o actores que rodean a las OSC las expectativas son variadas pero en primer lugar de que, como dijo una organización donante:

*“cumplan con los objetivos del proyecto acordado y con una buena administración de los fondos”*. Desde sectores del Estado, que tienen fuerte interrelación con las OSC, hay interés en un mayor involucramiento de las OSC en *“una gestión social conjunta, que vaya más allá del asistencialismo....”*.

En resumen, como dijera un entrevistado:

*“las expectativas de los stakeholders hoy en día están bastante acotadas al vínculo puntual que tienen con la organización”* (Entrevistado de OSC).

Habría que indagar más en profundidad pero quizás sería más saludable para la transparencia y la rendición de cuentas que los distintos “stakeholders” (o actores que rodean a las OSC) se interesen por el conjunto de las acciones de las OSC y no sólo al vínculo puntual con la organización.

### **La imagen en los medios de comunicación**

Luego del relevamiento realizado durante 60 días en los más importantes medios gráficos de la Argentina<sup>22</sup> se deduce que la percepción general de las OSC a través de los medios (como así también de la sociedad en su conjunto) a priori es buena, propendiendo a prejuzgar positivamente sus acciones.

De lo relevado en los medios de prensa se destacan las denuncias de las OSC de Advocacy (defensa de los derechos) ya sea informando investigaciones, denunciando ante la opinión pública o accionando

---

<sup>21</sup>[http://www.lavoz.com.ar/nota.asp?nota\\_id=31638](http://www.lavoz.com.ar/nota.asp?nota_id=31638) “Imputan a miembros de la Fundación Mujica Lainez” La voz del Interior. Sábado 30 de diciembre de 2006

<sup>22</sup> Durante los meses de noviembre y diciembre de 2006 se llevó a cabo un relevamiento de los Diarios Clarín, La Nación y Página 12. Para más datos acerca de lo hallado consultar el Anexo sobre medios.

judicialmente en procura de la defensa de derechos individuales, colectivos o difusos de la sociedad.

En relación con el accionar de dichas OSC, el tercer sector es percibido como un actor interesante que fortalece las prácticas de control ciudadano y transparencia de los actos de gobierno.

La importancia de este tipo de organizaciones como sujetos del control social sobre la Administración Pública está siendo crecientemente destacada, tanto en la teoría como en la práctica<sup>23</sup>.

Asimismo son reconocidas como generadoras de compromiso social e impulsoras de buenas acciones hacia la sociedad en su conjunto.

Esporádica y sucintamente son nombradas estas organizaciones a raíz de una rendición de cuentas o por una denuncia de corrupción al interior de alguna OSC. Hasta el momento la tendencia de los medios no ha sido ahondar ni ensañarse con los casos de denuncia de hechos repudiables como estafas o malversaciones dentro de las mismas.

### c) ¿Hacia quien rendir cuentas?

En principio, los entrevistados más bien diríamos que estarían de acuerdo en una visión universal de rendición de cuentas, es decir transparente y hacia todos los públicos o *“hacia todo aquel que lo requiera”*. De esto hubo muchos argumentos desde que **fortalece la misión** hasta que **mejora el posicionamiento de la institución**, etc. Como cita representativa incluiremos a continuación la siguiente:

*“Digamos, a mí me interesa rendir cuentas porque me posiciona, porque hace a mi estrategia y porque, digamos, el posicionamiento de las organizaciones no solo tiene que ver con tener en la página cuál es su misión. Creo que justamente lo que hoy exige la sociedad es que esa misión tenga contenido y el contenido se construye desde una rendición de cuentas temática sustantiva y también administrativa e institucional. Entonces, cualquier actor que golpea la puerta de una ONG debe recibir la información. Y creo que tiene que ser una actitud proactiva de la organización y no esperar a que me golpeen la puerta.”* (Entrevistado Donante).

También en las organizaciones territoriales hay preocupación por la rendición de cuentas hacia los miembros de la organización y como expresaron más de un dirigente de estas organizaciones **“en primer lugar hacia nosotros mismos”**, dando a entender la importancia de la transparencia como valor para esos dirigentes sociales.

---

<sup>23</sup> Nuria Cunill Grau, "Responsabilización por el control social", Consejo Científico del CLAD, coord. Buenos Aires: CLAD; BID; EUDEBA, 2000.

A continuación otra cita que nos parece representativa de dicho pensamiento:

*“Nosotros tenemos en la institución unos pizarrones en que **nosotros les rendimos cuentas a nuestros vecinos.**” (Entrevistado de OSC).*

Si bien vimos que – en general – la comunicación fluye entre los miembros de las organizaciones territoriales, es cierto que es bastante limitada a su radio de actuación, exceptuando alguna actividad extraordinaria donde logran más difusión.

Preguntados los donantes hacia quien tenían que rendir cuentas generalmente hablaban de las obligaciones hacia el sector financiador (hacia arriba) pero no hacia los beneficiarios (hacia abajo), a lo sumo hacia otras organizaciones pares (hacia el costado). Los funcionarios del Estado, con algunas excepciones, pensaban más bien en sus superiores jerárquicos y no “hacia abajo”, hacia las organizaciones beneficiarias o simplemente los ciudadanos, si utilizamos la calificación descripta por Keystone<sup>24</sup>.

Aquí se vuelve a la problemática “hacia donde”. Un sector significativo de los entrevistados, mayoritariamente de las OSC planteó que había que rendirles cuentas a los múltiples actores de la sociedad, o en la concepción de 360 °, a continuación dos citas que nos parecen muy representativas de esa mirada:

*“..yo creo que uno de los ejes es recuperar la confianza, que se ha perdido entre todos los actores. Esa confianza, y digamos, para poder recuperarla hay que rendir cuentas a todos, a todos los actores involucrados, a todos los sectores de lo mas posible.” (Entrevistado del Sector Público).*

*“Si uno puede usar esta lógica de los 360 grados, vos tenés muchos más públicos para rendir cuentas, a cada uno por un motivo y a cada uno por un determinado tipo de mensaje de valores. Algunos quieren saber qué haces con el dinero, pero otros quieren saber qué haces con la credibilidad que tenés, otros quieren saber específicamente si cambias algunas de las cosas que decís, qué cambiás o no.” (Entrevistado de OSC).*

Por otra parte, hubo en algunos entrevistados el alerta de que a las organizaciones de la sociedad civil no se le deberían exigir más

---

<sup>24</sup> Keystone (importante organización de UK) señala que la **accountability** debe ser en los cuatro sentidos: hacia arriba o sea para con los donantes, hacia abajo o para los beneficiarios y a sus costados ya sea a sus socios y sociedad en general.

**Keystone**, “Downward accountability to ‘beneficiaries’: NGO and donor perspectives”, Londres, June 2006. Pag14.

transparencia y rendición de cuentas que a los demás sectores y al resto de la sociedad. Este criterio si bien no fue mayoritario sí fue defendido con firmeza.

*“Porque siempre se nos exige al tercer sector que tenemos que tratar de ser, que debemos ser lo más transparente posible, y parece que los otros (los donantes) se sienten evaluando tu capacidad de trabajo y como con veinte centavos logras hacer todo lo que haces, y encima te condicionan si te pasaste en dos centavos. A ver, nosotros no tenemos miedo de que nos evalúen pero, y estamos en una institución abierta y todo totalmente... pero también queremos tener el derecho a preguntar las cosas que no entendemos, y que la justificación no sea nosotros somos una empresa, o nosotros somos el estado.” (Entrevistado de OSC).*

*“Hay algunos gobiernos que vienen con esta bandera (la rendición de cuentas) por razones <non santas>, y también hay una demanda por rendición de cuentas de la sociedad civil que las ponen en un lugar, de especial atención tal vez producto, de una creciente influencia dentro de su debilidad o limitada capacidad..... Entonces entramos en una dinámica que le estamos pidiendo a la sociedad civil más que a otros actores..... yo pongo en la rendición de cuentas de la sociedad civil de la misma manera que todos rendimos cuentas, no quiero pedirle a la sociedad civil más que eso.” (Entrevistado Donante).*

En las entrevistas a beneficiarios y Grupos Focales, no surgía el reclamo de mayor información o transparencia hacia las organizaciones. En general, las OSC que tienen prestigio en su barrio o tema de actuación, lo tienen también hacia sus beneficiarios. Lo que si notamos es que el flujo de información hacia el beneficiario de esas OSC es puntual, limitado a su radio de actuación y no sobre otros temas generales de la OSC. En ese sentido el prestigio de la OSC se basa en las acciones que realiza y a su perdurabilidad y coherencia sobre temas de su misión.

#### **d) ¿Cuáles son los mecanismos actuales?**

Naturalmente se cumplen las herramientas obligatorias de memoria y balance en las organizaciones entrevistadas, todas ellas con personería jurídica. No obstante muchos entrevistados remarcaron el esfuerzo que significa estar al día en las obligaciones legales por los costos de los honorarios para el contador y el esfuerzo administrativo para poder proveer la documentación correspondiente para realizar el balance. Esto se ha agravado con las recientes normas de la AFIP que obligaron a un re-empadronamiento nacional en Argentina, vinculado a la exención del impuesto a las ganancias, como ya hemos informado anteriormente.

Otras herramientas de gestión encontradas fueron las auditorias externas, los informes periódicos del staff a la Comisión Directiva, encuestas de evaluación de satisfacción del personal y de beneficiarios (en contados casos).

Las organizaciones técnicas y donantes, por poseer mayores recursos, dan una creciente importancia a poner mucha de su información en la página web, aún organismos internacionales con un gran caudal de información jerarquizan cada vez más el hecho de poner toda su información de los distintos programas y actividades en sus portales. También se utilizan otras herramientas de comunicación que sirven para rendir cuentas desde boletines electrónicos periódicos hasta el más básico pizarrón o cartelera en las organizaciones territoriales. En todas las organizaciones entrevistadas, percibimos la importancia que se le da a la comunicación, aún en los casos donde la organización reconoce que por falta de medios o de planificación está por debajo de sus expectativas. Es más, con la influencia de los medios de comunicación de masas y los efectos de la planificación, reconocen que a veces una organización que no tiene mucho impacto real en resolver problemas, puede tener una gran imagen por una acertada política de comunicación.

*“Con lo cual con estos tiempos de excesiva exposición pública y mediática, bueno, me ha pasado, que directivos de fundaciones donantes me digan mirá como aparece fulano, y en realidad fulano no es una ONG sino un emprendimiento familiar que da tallercitos con pobres rurales aislados, y en realidad da dos tallercitos pero aparece una nota en el principal diario de acá ... todo un armado de nota, y por ahí, hay gente que esta haciendo diez veces lo que hace ese señor y su señora, y es una ONG y trata de generar un trabajo conjunto y pasa desapercibido” (Entrevistado de OSC).*

Otras herramientas utilizadas que encontramos fueron:

- Rendición a los donantes (formato exigido)
- El órgano de comunicación institucional (ej revista o anuario)
- Informes periódicos
- Auto-evaluación
- Informe de Gestión
- Balance mensual
- Encuesta de satisfacción de socios y de beneficiarios.
- Encuentros regulares entre equipos de ejecutivos y de dirección
- Publicaciones

En lo que hace a la introducción de nuevos mecanismos, se ve que es una cuestión “en movimiento” y permanentemente donde las organizaciones van creando nuevas herramientas más acordes a las nuevas situaciones. Por parte de los donantes se percibe cierta preocupación por crear nuevas herramientas, desde manuales para las OSC de cómo presentar proyectos y

resolver los problemas legales y contables. Desde sectores del Estado también hay preocupación por resolver los problemas: la Municipalidad de Rosario llevó adelante varios talleres de capacitación para las OSC territoriales y la Inspección de Justicia de la Ciudad de Buenos Aires, ha hecho convenios con la Secretaria de Deportes para aliviar los tramites de los clubes de barrio, por citar algunos ejemplos. El CENOC brinda periódicamente diferentes capacitaciones y acompañamiento de organizaciones en procura de que ellas logren informar correctamente acerca de la implementación de los proyectos y de las cuentas correspondientes.

Desde las OSC las organizaciones técnicas o de apoyo se han generado cursos y materiales de capacitación (Fundación Compromiso, Help, Fundación SES, GADIS, etc.) y sin duda hay que muchos más esfuerzos que no fueron relevados por este estudio.

En lo que hace al área académica el panorama se mantiene estable, con una carrera de grado, la Licenciatura en Organización y Dirección Institucional en la Universidad Maimónides (privada) y la Universidad Nacional de General San Martín (pública), ambas en Buenos Aires. Por el momento no se logró aumentar la oferta de carreras de grado (que son la opción más accesible) en otras universidades de Argentina.

A nivel de postgrado, logró cumplir diez años el consorcio formado por la Universidad San Andrés (privada), Di Tella (privada) y el CEDES (instituto de investigación), dictando una especialización, pero no logró elevarse a Maestría. Como oferta de postgrado la Universidad de General Sarmiento (pública del gran Buenos Aires), ofrece la Maestría en Economía Social. Recientemente se creó en la Universidad de Tres de Febrero (pública también en el gran Buenos Aires) una especialización en organizaciones sin fines de lucro y la Universidad del Salvador (privada) ofrece desde el año 2006 una Maestría, de doble titulación, en Gestión de OSC junto con la Universidad de New York (at Albany) también en la Ciudad de Buenos Aires. Por otra parte la Universidad de San Martín continúa ofreciendo maestrías de doble titulación en asociación con universidades del exterior, con Georgetown University en Gerenciamiento del Desarrollo y Políticas Públicas y con la Universidad Complutense de Madrid en Desarrollo Local. Además, en la Ciudad de Buenos Aires, FLACSO ofrece postgrados y maestrías vinculadas a la temática de las OSC.

También en Córdoba se mantiene el postgrado en organizaciones sin fines de lucro de la Universidad Católica, como único lugar académico de capacitación por fuera de la capital federal.

Como se ve hay más oferta de capacitación de postgrado y en Buenos Aires al cual sólo llegan núcleos reducidos de profesionales en lugar de ofertas de carreras de grado extendidas por todo el país.



## **Otras herramientas de gobernanza interna.**

Cómo primer herramienta de gobernabilidad que llama la atención es la importancia que ocupa la asamblea de la entidad en las organizaciones territoriales. Más allá de la Asamblea Anual obligatoria para tratar la memoria y el balance, también las organizaciones han desarrollado organismos que en la mayoría de las veces toman forma de asamblea de la entidad, aunque la mayoría de las veces suelen ser reuniones con los miembros de Comisión Directiva, los activistas y voluntarios de la entidad. En muchos casos tienen periodicidad semanal y realmente son una instancia de decisión muy importante para la entidad de base. Son reivindicadas por los miembros como un espacio muy importante de participación y fortalecen la convicción de los mismos con la misión de la institución.

Con respecto a la temática de género, no se conocen casos de “discriminación positiva” específicamente diseñados para la mujer en las OSC, no obstante es de suponer que la misma problemática que existe en el conjunto de la sociedad argentina con manifestaciones de machismo ocurren en las OSC. Por ejemplo, en Argentina hace unos años se votó una ley de cupos para los partidos políticos obligando a una proporción importante en las listas de candidatos a legisladores nacionales en el Congreso. Hicimos un cálculo totalmente casual, para ésta muestra, sin proponernos en ningún momento la cuestión de equidad de género, sólo intentando lograr las entrevistas con las personas representativas de cada organización, y resulta que entrevistamos a 20 hombres y 15 mujeres. Si tomamos los puestos de responsabilidad (que están en la Comisión Directiva o son Directores Ejecutivos/Gerentes), la proporción es 16 hombres y 9 mujeres.

Con respecto a las buenas prácticas de gestión, pocas organizaciones tienen códigos de ética o manuales de buenas prácticas. En general no es una herramienta que esté muy difundida. También son contadas las que han certificado sus procedimientos con normas de calidad tipo ISO o similares. Un indicador de la baja importancia que se le da a éste tema es que aún varias organizaciones que sí tienen códigos de ética, no los difunden como un hecho importante y a comunicar para expandir el ejemplo.

### **e) El ordenamiento legal argentino**

Las dos figuras jurídicas más conocidas en lo que se llama popularmente ONG, son las Asociaciones Civiles y las Fundaciones. Hay otras organizaciones sin fines de lucro como las Mutuales y Cooperativas, pero llevan adelante tareas muy específicas además de tener una legislación muy detallada en sus funciones. (Mutuales Ley 20321/73 y Cooperativas Ley 20337/73).

Las Asociaciones Civiles no tienen una ley específica y se basan en los lineamientos generales del Código Civil y las resoluciones administrativas que emite la Inspección de Justicia en cada distrito que es la que otorga la personería jurídica (hay 24 provincias). Las fundaciones también están bajo el control jurisdiccional de las Inspecciones de Justicia (en algunas provincias tienen otros nombres, como Registro de Personas Jurídicas, etc. pero ejercen la misma función), pero a diferencia de las Asociaciones Civiles cuentan con una ley específica que es la N° 19.836 La particularidad en relación a las fundaciones en Argentina comparando con otros países es que no hace falta un gran patrimonio para constituir una fundación. Esto genera una situación particular ya que surgen muchas fundaciones “solicitantes”. Inclusive se han agrupado en nucleamientos de segundo grado diferenciados: las “donantes” en el Grupo de Fundaciones (GDF) y las “solicitantes” en la Federación de Fundaciones (FEDEFSA). También las universidades privadas por ley deben constituirse en fundación para poder funcionar, primero como instituto universitario (menos que una universidad) y luego como universidad. Si bien en lo educativo está regulado por el Ministerio de Educación, en lo jurídico dependen de las Inspecciones de Justicia de cada distrito para obtener la personería jurídica.

Además de las Inspecciones de Justicia, existe la agencia federal impositiva que en Argentina su sigla es AFIP. Esta agencia que depende del Ministerio de Economía y no de justicia emite sus propias normas administrativas hacia las entidades y en más de una oportunidad tiene criterios diferentes a las Inspecciones de Justicia. Como reconoció un alto funcionario:

*“Yo lo que descarto, lo que descarto categóricamente y creo que es lo que hace la AFIP, pero yo lo descarto para la dirección de justicia, para mi departamento es el prejuicio inquisitivo. Ir a una institución sospechándola. Creo que la AFIP lo sigue haciendo. No sirve tener esa mirada para este tipo de instituciones, porque a mi me parece que la enorme mayoría, la enorme mayoría no esta hecha para currar.”*

Durante el año 2005, la AFIP, obligó al re-empadronamiento generando la baja de 20.000 entidades sociales, ya que la mayoría de ellas ni se enteró. En realidad cuando el funcionario de la agencia impositiva dice que “el 50 % se autoexcluyó”, como informamos anteriormente, no se le ocurre pensar que la gran mayoría de las organizaciones pequeñas no se presentaron porque **no se enteraron**, ya que no hubo ninguna difusión masiva.

Este tema, siendo grave para las entidades, no generó una reacción organizada por parte de las OSC demostrando una vez más la debilidad del sector y la falta de entidades representativas que cuenten con la legitimidad y el reconocimiento del conjunto del tercer sector para poder interceder ante las autoridades del Gobierno Nacional y así influir sobre las políticas públicas evitando daños a las mismas. En este caso la falta de difusión de la AFIP de estas nuevas normas hizo que miles de ellas no se enteraran y por

lo tanto cuando se enteraron por algún comentario ya era tarde para inscribirse. La consecuencia es la baja de miles de organizaciones de la exención al impuesto a las ganancias. Posteriormente al perder esa exención, la entidad pierde la otra exención que es el impuesto al IVA, es decir la facultad de la entidad de si provee algún servicio o vende alguna publicación venderlo sin el IVA incluido en el precio.

El sistema impositivo en Argentina, según dicen muchos entrevistados es absolutamente regresivo y no contempla la realidad de las organizaciones sociales. Por ejemplo, las entidades autorizadas a funcionar, al comprar cualquier producto pagan el IVA, que es el 21 % del precio, como si fueran un consumidor final. En cambio las empresas, aún las más pequeñas, pueden recuperar ese 21 % como crédito fiscal. El perjuicio en este caso para las entidades sociales es significativo. Como dijera un entrevistado:

*“Entonces toda la actitud de control (del gobierno) es absolutamente recaudativa, no educativa ni nada por el estilo”. (OSC)*

Es decir básicamente se basa en la desconfianza hacia las entidades sin fines de lucro, basado en algunos hechos ciertos de actitudes delictivas de personas que han utilizado estas figuras jurídicas para su lucro personal y violar el objeto de la legislación, que es el bien público. No obstante, como sólo se conocen casos muy puntuales y no está cuantificado, puede estar magnificado por la autoridad de aplicación de acuerdo a la carga subjetiva de cada funcionario.

En general la gran mayoría de los entrevistados: donantes, OSC y aún sectores del Estado, reconocieron que gran parte de los problemas se solucionarían si hubiera un ordenamiento legal y fiscal más apropiado para las organizaciones sin fines de lucro.

Por otra parte muchos entrevistados dijeron que el sistema era totalmente formal y burocrático y que por lo tanto aún siendo molesto y trabajoso para las ONG no funciona adecuadamente para un verdadero control de rendición de cuentas.

Hay una iniciativa en marcha, coordinada por Poder Ciudadano, donde se redactó un documento en borrador donde describe los obstáculos del marco legal e impositivo e intenta ser un instrumento para abrir el diálogo con las autoridades en relación a este tema, proponiendo modificaciones al ordenamiento legal actual. Entendemos que es importante participar de ésta iniciativa para que el texto sea lo más preciso y representativo posible. Aparentemente esto avanzará a partir de Marzo en Argentina, que es el mes de comienzo del año cuando la mayoría de los temas se ponen en marcha (por el comienzo del año escolar). Sería importante que todas las organizaciones que quieran participar se pongan en contacto con Poder Ciudadano en Buenos Aires.

## f) Obstáculos contra la transparencia y rendición de cuentas

### Los obstáculos culturales

En primer lugar y ratificado por este estudio, hay un aspecto **cultural** de la sociedad argentina y potenciado en los años recientes de crisis económica, aumento de la marginalidad y derrumbe de los valores, que tiene que ver con el no cumplimiento de las normas del bienestar general de la sociedad. Es decir, en lugar de haber una fuerte condena social hacia el transgredir las normas de civilización y de los bienes públicos, dicha trasgresión está tolerada, cuando no, exaltado en Argentina. Desde festejar el hecho de que Maradona hizo un gol con la mano en un campeonato mundial de fútbol y no fue castigado por ello, hasta transgredir las normas de tránsito poniendo en peligro no sólo la vida propia sino la de su familia y otros ciudadanos. No en vano Argentina tiene el triste record mundial de ser el país con el mayor índice de muertos y heridos por año en accidentes de tránsito en proporción al número de habitantes. En el año 2006 murieron un promedio de 21 personas por día, es decir más que en la grave situación de Irak. En la cultura argentina violar las normas es un mal generalizado.

Hay muchas teorías históricas y sociológicas sobre esta patología nacional, pero sería muy largo enumerarlas. Aparentemente tampoco es por la falta de modelos éticos en la historia argentina ya que hubo muchas personalidades fundadoras de la sociedad argentina que dieron sobrada muestra de integridad, ciudadanía y respeto por el semejante. Desde Manuel Belgrano, inspirador de la bandera argentina, que murió pobre y que leer su testamento emociona por su grandeza y firmeza moral hasta el libertador José de San Martín que más de una vez renunció a honores personales y siempre puso por encima de su salvación personal la construcción de un país libre e independiente, por nombrar sólo a dos de los pro-hombres de la historia argentina.

En la actualidad, en la vida cotidiana en Buenos Aires, no es una costumbre generalizada emitir un recibo en un restaurante o en un taxi, y generalmente hay que reclamarlo. La evasión de impuestos sigue siendo muy alta y hasta hay organizaciones criminales que se dedican a fabricar facturas apócrifas para las empresas comerciales que las utilizan para así engañar al fisco.

Esta cultura de utilizar cualquier vía para el lucro personal, aún violando las reglas de bien público muchas veces fue alentada desde lo más alto de los poderes públicos como recordó uno de nuestros entrevistados:

*“La cultura es otro tema muy interesante, porque es como que, a medida que fue pasando el tiempo el tema de la corrupción se fue justificando: <roban pero hacen> se decía, y se naturalizaba el robar mientras vos*

*hicieras algo. Bueno, te lo digo, esto se instaló desde el lugar de marketing, desde el lugar de propaganda y no fue de casualidad. Alguien pensó como respondemos a la corrupción, y eso se transforma en cultura. Por eso se justifica todo. Y esto es muy fuerte porque nosotros utilizamos todos estos mecanismos de transparencia para algún compañero que recién se acerca y nos dice si, pero Uds. son muy buenos, pero son medio boludos (tontos), y como esto es cultural hay mucha gente que se lo cree.” (Entrevistado de OSC).*

Este aspecto cultural también tiene impacto en la vida cotidiana de las organizaciones sociales, habiendo algunas que son creadas al sólo efecto de recibir subsidios de funcionarios políticos que las utilizan para sus propios fines, lo que en el mundo se han dado en llamar **GONGOs**, por su sigla en inglés: **“Government Oriented Non Governmental Organizations”**, o sea ONGs creadas por gobiernos o funcionarios ligados al gobierno de turno. En Argentina todavía no hay ningún estudio en profundidad sobre éste fenómeno pero si hay numerosas anécdotas de fundaciones vinculadas al poder político, como la ya citada “Fundación por una Mejor Calidad de Vida”(FUNCAVI) de Olga Riutort, ex esposa del Gobernador de Córdoba, Juan M. De la Sota<sup>25</sup> y otras fundaciones. Este fenómeno está agravado en las provincias alejadas de Buenos Aires, donde muchas veces el control político monitorea a su antojo las Inspecciones de Personas Jurídicas. Muchas veces estas organizaciones creadas sólo a la sombra de los subsidios políticos ni siquiera saben lo que es el concepto de rendir cuentas, como reconoció un entrevistado sobre el norte argentino:

*“Nos ha pasado a nivel nacional cuando hemos querido trabajar con una organización del noroeste argentino. De golpe no encontrás ONG formalmente establecida en la cantidad mínima necesaria, ni siquiera y luego te encontrás con que son organizaciones que se han creado en función de la captación de recursos que se canalizan vía subsidios políticos” (Entrevistado de OSC).*

### **Los obstáculos del marco legal y fiscal**

Este contexto de falta de formalidad en las organizaciones se potencia con un marco legal inadecuado para las OSC como fue ampliamente descrito en apartados anteriores y reiterado por la mayoría de los entrevistados. Cómo resumiera un entrevistado:

*“El marco legal de las organizaciones y el fiscal más aun en este país no apuntan justamente a incentivar la actividad, ni de fomento de las*

---

- <sup>25</sup> Litvinoff, Edgardo. *“En el nombre del pobre. La historia de los subsidios sociales que complica a Olga Ruitort y a funcionarios de De la Sota y de Menem”* Ediciones del Boulevard, Córdoba, 2005.

*organizaciones, por ende muchos menos de transparencia.” (Entrevistado de OSC).*

Además de una cultura a contramano, la gran informalidad y la falta del marco legal adecuado, hubo otros elementos señalados por los entrevistados que resulta interesante enumerar.

### **Los obstáculos de la falta de recursos**

La falta de recursos que es un problema en ascenso, debilita la capacidad de las OSC con menores de recursos de dedicar energía a la temática de rendición de cuentas. Agregaron que la falta de preocupación de los donantes en incluir en los proyectos un componente significativo para honorarios de profesionales e instancias de fortalecimiento institucional, está llevando a las instituciones a la **desprofesionalización** y al desaliento para las personas que han encontrado una vocación hacia la sociedad civil y lo toman como su campo de desarrollo profesional. Esto lleva cada vez más a apelar a los voluntarios y voluntarias que aunque ponen muy buena voluntad muchas veces no están capacitados para determinadas tareas sofisticadas que requiere el mundo globalizado de hoy, por ejemplo las presentaciones de proyectos, las evaluaciones, el monitoreo, los informes de resultados, la contabilización administrativa, el control de la cuenta bancaria, etc. A veces los voluntarios logran cumplir estas tareas pero a base de un enorme esfuerzo – sacando tiempo de su descanso – ya que la mayoría trabaja y tiene sus propias obligaciones.

Es más, algunos entrevistados señalaron que la organización ideal para los donantes aparenta ser aquella que no requiere honorarios para profesionales y que sólo se maneja con voluntarios que no soliciten ninguna capacitación demasiado sofisticada o costosa y mucho menos que se quiera hacer profesional. Más aún, se señaló que los donantes deberían compartir con las OSC la preocupación por tener empleados en regla con todas las cargas sociales y otras obligaciones impositivas en orden como muestra de su interés por la transparencia. Por lo tanto hay una visión de organizaciones donantes que se desentienden totalmente del fortalecimiento institucional de las organizaciones sociales. Un entrevistado lo calificó como “la lejanía del donante”.

Esta situación es reconocida por algunas entidades donantes, sin embargo no se ha hecho nada concreto hasta la fecha, como reconoció un entrevistado:

*“ El modelo de financiar programas no alcanza, no puedes tener programas fuertes en instituciones débiles, no porque es insostenible.....Los donantes por lo general lo que hacen es digamos hacer un seguimiento sobre los programas que están apoyando. Entonces obviamente todo el mundo sabe que las ONG recurren a la contabilidad*

*negativa para sobrevivir. Y no estoy hablando de [desviación] de fondos, estoy hablando de un mecanismo inapropiado para que las ONG puedan hacer lo que hacen. Me parece que hay que empezar a trabajar desde el sector donante un concepto distinto, que es: si yo te pago los gastos operativos de tu organización en realidad no es que estoy malgastando o desviando los recursos que tengo de mi programa sino que estoy permitiendo que vos puedas desarrollar cuarenta programas; entonces yo apoyándote en un programa y el correspondiente gasto operativo, de alguna manera me estoy sumando al resto de los programas” (Entrevistado Donante).*

La proliferación de proyectos de períodos cada vez más breves y de montos pequeños fue ampliamente criticada por los entrevistados de las OSC, tanto por la dificultad de obtener resultados en tan corto plazo como en la imposibilidad de destinar una fracción de esos fondos para la gestión. También se identificó a las “alianzas entre donantes” como una salida perjudicial para las OSC en el sentido de que elimina oportunidades para solicitar fondos, ya que si una entidad social ya recibió fondos de una entidad donante que está en una alianza con otras dos, lo más probable es que las otras dos no le den con el argumento de que su aliada ya les dió. Esto no sucedía previo a las alianzas entre donantes.

Por el lado de los donantes, se identificó una especie de “explosión” de entidades, donde es imposible otorgar donaciones a todas. Aparentemente este aumento significativo del padrón de entidades en toda Argentina ha sido confirmado por el reciente estudio de GADIS donde relevaron unas 100.000 OSC en todo el país<sup>26</sup>. Ante esta gran cantidad de OSC hubo reconocimiento por parte de algunos donantes de que los recursos son cada vez más escasos y por lo tanto las condiciones para acceder son cada vez más exigentes:

*“Y yo creo que también influye la situación, a lo mejor hace veinte años atrás la situación de nuestro país era otra. Había más para repartir, más para dar. Cada vez esto se ha ido achicando, incluso el sector donante ha sido hasta a veces desilusionado por fundaciones, y eso hace que uno sea medio, como que se retenga, no. Y bueno, entonces el hecho de rendir cuentas yo creo que ayuda a despertar la confianza en el donante, y a decir, bueno yo ahora no tengo tanto dinero, pero me muestra que están trabajando bien, que hay una replica de esto, y bueno, ya hasta el donante individual se esta tomando de esos parámetros” (Entrevistado Donante).*

---

<sup>26</sup> PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), BID (Banco Interamericano de Desarrollo), GADIS (Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social). “Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil Argentina”, Editora Edilab, Buenos Aires, 2004.

## Los obstáculos propios de las OSC

Otro aspecto señalado, pero ya más intrínseco a las OSC es la incapacidad de las mismas de tejer alianzas, lograr sólidas organizaciones que las representen ante los otros actores y compartir información en un marco de confianza y compañerismo. Esto indudablemente debilita al tercer sector ante el Estado y los empresarios, no deja de ser paradójico como señaló una entrevistada:

*“Ahora, hay una paradoja, porque digamos una de las cuestiones asumidas en el sector es el tema de la solidaridad y la confiabilidad para manejarse, la credibilidad que puede tener el sector para manejar determinadas cosas o determinados aspectos. Está asumido que es como una cosa que estás imbuido de eso por ser del sector social. Ahora, el sector en sí no tiene la más mínima capacidad de poder acordar y trasladar confianza entre sí para tener una organización horizontal que lo represente. En la medida en que no haya algo que lo represente, muy difícilmente va a poder sumarse a una mesa con representatividad para tratar de debatir estas cosas. Porque ¿quién impone las normas? ¿Tres organizaciones?” (Entrevistado de OSC).*

Vinculado a incapacidades propias de las OSC habría como una necesidad siempre de lo “urgente” vs. lo “importante”, reproducimos los conceptos de un entrevistado que nos parecen elocuentes:

*“Respecto a las causas porque no está posicionado el tema (la rendición de cuentas) en las OSC: La primera es que las organizaciones tenemos como una impronta a la acción constante y todo lo que no sea estar trabajando concretamente en algo nos parece que es pérdida de tiempo. Tenemos como una impronta a todo lo que significa generar acciones cotidianas y todo, pareciera que todo lo que tiene que ver con el mundo de demostrar, de hacer visible lo que se hace, incluso de buscar acciones transformadoras, es en principio una pérdida de tiempo.” (Entrevistado de OSC).*

Podríamos decir que hay una combinación de falta de recursos, necesidad de solucionar temas de inmediato y quizás algo falta de visión más de conjunto como sector, como resumió una entrevistada:

*“En la agenda pública de los países nuestros, acá en la Argentina y Latinoamérica, está el tema de la corrupción y la transparencia. Sin embargo cuando hablábamos del sector y hablábamos del sector social decías que: bueno pero este no es un tema que esté en la agenda de las organizaciones. Y probablemente lo que yo creo es que porque estas organizaciones surgieron o tienen como agenda resolver cosas que sienten que no están siendo resueltas por otro actor social, con lo cual*



*automáticamente vos en tu cabeza te sentís que no sos como los otros. Si no tenés conciencia del sector... y, porque hay una cuestión de...: somos los buenos, hacemos el bien. Pero también... ¿cuándo te queda el tiempo para la gestión del conocimiento, para la organización? viste, no te da el cuero como organización. No tenes tiempo, no tenes gente que pueda poner energía en eso, eso es verdad. Y por eso mismo, porque los financiadores no te cubren estructuras ¿entendes?. Entonces vos no podés dedicar capital humano tuyo a eso". (Entrevistado de OSC).*

### **g) Algunas buenas prácticas**

En general de las organizaciones entrevistadas, son las organizaciones territoriales (o de base) las que tienen una presión cotidiana del contexto de corrupción en la sociedad y en la cultura que las rodea. Por lo tanto de forma explícita todas –algunas más avanzadas que otras - han creado mecanismos para proteger a la organización y a sus miembros. El primer mecanismo que aparece en casi todas las organizaciones es la transparencia en las decisiones. Tanto en la importancia de la Asamblea como en las decisiones semanales hacen participar a otros miembros aunque no sean de la Comisión Directiva.

De las más avanzadas, el MTD de La Matanza (Provincia de Buenos Aires) fortaleció *mecanismos de control interno* para asegurarse la transparencia. Por ejemplo mantienen la regla de que los cheques son firmados por tres miembros de la Comisión Directiva, cuando surge una oportunidad de un proyecto, inmediatamente se comunica el contenido del mismo y su presupuesto posible al conjunto de los asociados abriendo el proceso de negociación del proyecto a cualquier socio que quiera conocer y participar. Para evitar tentaciones, no permiten acumulación o remanentes de las donaciones ya sea en dinero o en bienes físicos. Las donaciones son específicas, por ejemplo para el día del niño, etc. y no se permite que queden “sobrantes” en la cooperativa. Se parte de la convicción de que toda persona es falible y por lo tanto fortalecer los mecanismos de buenas prácticas es fortalecer a la organización. Podríamos decir que comprenden la transparencia como el resguardo indispensable contra toda forma de corrupción, otorgándole un alto valor y lo aplican en todas sus transacciones, decisiones, implementación y rendición de proyectos. Está claramente expresado por boca de sus protagonistas:

*“Nosotros sabíamos, en realidad, desde siempre que había un sistema de corrupción instalado, y eso fue como parte de la necesidad de construir, un movimiento, una conducción en respuesta a esta cuestión de la corrupción. Y entonces toda nuestra conducción partía desde otra lógica, digamos no. Nosotros veníamos a combatir todo esto. Y entonces teníamos que generar herramientas que demostraran esto. Empezamos por una cuestión más general, que era la cuestión de demostrar que éramos honestos. Todo lo que acá se trabaja, estaba. Nadie se llevaba*

*nada. Algunos mecanismos muy pequeños, por ejemplo, para no generar vicios, cuando hacemos un evento y quedaban donaciones, por ejemplo para el día del niño, juguetes, comida para los chicos, nosotros en las reuniones previas y así se va acostumbrando como una modalidad con los compañeros nuevos, decimos bueno, toda esta donación son para mañana, en la cooperativa no queda nada, y no queda nada es que no queda nada. Como es para ese día se reparte todo. O si es guita hay que gastar todo, no queda nada. ¿Y por que hicimos esto? Por que donde dejas el espacio abierto para que alguien deje algo para el otro día, ese dejar se va agrandando, después se deja para la semana y después se deja. Entonces, las donaciones son específicas para eso. Nosotros como habíamos hecho centro en la corrupción de otros, queríamos no caer en la trampa de que mañana encontraran alguna cosa que pudieran acusarnos de corrupción. La otra cuestión es que nosotros decimos nosotros no somos los buenos, acá no es que no va a pasar, acá también puede pasar. Por que eso nos da herramientas para combatirlo. Si decís no, acá somos todos buenos, acá no va a pasar, estas preparando el terreno para el crimen, digamos". (Entrevistado de OSC).*

Hay mucho escrito sobre la importancia del control interno sólo citaremos una de las más conocidas que es del INTOSAI (Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores), con sede en Austria<sup>27</sup>:

*El control interno es un **proceso integral** efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes **objetivos gerenciales**:*

- ❖ *Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones*
- ❖ *Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad*
- ❖ *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables*
- ❖ *Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.*

Por parte de los donantes también hemos visto la aplicación de mecanismos para garantizar la perdurabilidad de los proyectos. Por ejemplo una fundación donante nos dijo que para los proyectos con el sector público solicitaban la firma de algún convenio institucional para evitar que la rotación del funcionario hiciera naufragar el proyecto.

También por parte del área de Desarrollo Social del Municipio de Rosario, nos expresaron la voluntad de crear alguna ordenanza que aumente los requisitos formales para la OSC ante los subsidios, que actualmente son

---

<sup>27</sup> INTOSAI (Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores). "Guía para las normas de control interno del sector público", [http:// intosai.org](http://intosai.org), Viena, 2004.

muy flexibles, y que actualmente lo que se solicita es por propia preocupación del área aunque la reglamentación no lo exige.

Como reverso de los buenos ejemplos hay varios que demuestran la gravedad de la falta de controles internos. El más reciente, en la Fundación Mujica Lainez (tomado como caso de estudio en el marco del presente proyecto) creada por la esposa del conocido escritor “Manucho” Mujica Lainez, ya fallecido. Posterior al fallecimiento de su esposa Ana Alvear, la Comisión Directiva se fue renovando a si misma y algunas personas, encabezadas por el actual Presidente, aparentemente se apropiaron del patrimonio de la fundación para su enriquecimiento personal, llevándose libros incunables, jarrones y otros objetos valiosos de la fundación. A fines de Enero del 2007, se intervino la Fundación por decisión de la Justicia de la Provincia de Córdoba, luego de varios allanamientos realizados por orden de la Fiscalía de Cosquín en busca de los libros contables de la fundación, según informa el diario “La Voz del Interior”<sup>28</sup>. Más allá del desenlace final, está claro la necesidad de establecer controles internos y externos en las instituciones para evitar hechos de ésta naturaleza que desprestigian a las fundaciones y al tercer sector, en general.

#### **h) Enseñanzas hasta ahora**

Como hemos visto no hay muchos mecanismos de rendición de cuentas externas para las OSC que las OSC consideren adecuados. Tampoco es un tema que está en las prioridades de las organizaciones, entre otras cosas por otras urgencias institucionales, aunque la gran mayoría reivindica que la transparencia y la rendición de cuentas beneficia a todas las organizaciones.

Está claro que la gran mayoría opina que la mejora del marco legal y fiscal en Argentina ayudaría mucho a facilitar las cosas. También un mayor diálogo con los organismos de contralor (en primer lugar la agencia impositiva AFIP) y el conocimiento de los problemas que afrontan las organizaciones sería considerado un paso adelante. En ese sentido la elaboración de una propuesta de reforma del marco legal y fiscal, sería conveniente que tuviera un consenso muy amplio de todas las organizaciones: territoriales, técnicas, donantes, etc., dado la falta de confianza y legitimidad de representación entre las mismas organizaciones del tercer sector. Por otra parte, ante la falta de un diálogo fluido con las autoridades nacionales, sería conveniente que esta propuesta de reforma del marco legal y fiscal fuera a través de un proceso de diálogo y consenso con las autoridades nacionales para así fortalecer el resultado final.

---

<sup>28</sup> Nota de la Voz del Interior, 20 de Enero, 2007.  
[http://www.lavoz.com.ar/nota.asp?nota\\_id=37126](http://www.lavoz.com.ar/nota.asp?nota_id=37126)

Algunos entrevistados advirtieron que como es un tema complejo se debe avanzar por “aproximaciones sucesivas”, es decir “paso a paso” y logrando consensos tanto dentro del sector como fuera del mismo, con cierta lentitud pero asegurando que lo que se hizo cuente con la aprobación de la gran mayoría de organizaciones y vaya avanzando sobre bases sólidas.

También hay que tener en cuenta los alertas sobre la fragilidad del sector, la falta de recursos y la desprofesionalización en el sentido de no exigirle al sector más de lo que se le exige a otros actores de la sociedad. Existe el peligro de que una fuerte ofensiva exigiendo rendición de cuentas - en lugar de lograr el efecto de fortalecer a las instituciones - las termine ahogando por falta de recursos y minando su credibilidad ante el conjunto de la sociedad. No está descartado que haya sectores del Estado o del sector privado que pretendan debilitar la credibilidad de las OSC ya que son organizaciones que generalmente llaman la atención de la sociedad sobre abusos del sector público o privado cuando se violan derechos de los ciudadanos.

Por lo tanto, la recomendación de un avance lento y consensuado, desde “abajo”, es decir desde las mismas organizaciones y con la participación activa, no sólo de las que tienen más recursos sino de las pequeñas pero que tienen mucha inserción social, logrando también criterios de representatividad geográfica, no hegemónica por las que están en Buenos Aires, será un gran desafío para avanzar en una iniciativa de “transparencia y rendición de cuentas” que haga avanzar el tema en la agenda.

Como expresara un entrevistado:

*“Requiere aproximaciones sucesivas. Los temas complejos como el que en este momento estamos charlando requieren aproximaciones sucesivas. Porque sabes que sino esto se instala como un tema en un espacio general y de repente de nuevo, hay una ley, un legislador saca una ley de la transparencia....(como la ley de voluntariado o la iniciativa de ley por la RSE). Esto no es de arriba para abajo, es de abajo para arriba”* (Entrevistado de OSC).

Los alertas fueron aún más lejos en el sentido de tener muy en cuenta la fragilidad del sector evitando lograr el efecto opuesto al deseado:

*“Por eso me parece que el trabajo que hay que hacer de la rendición de cuentas en la Argentina, hay una parte que está a cargo de las ONGs que tiene que ver con todo lo que corresponde a su organización, pero también hay un trabajo a cargo de las organizaciones donantes y del Estado, que es construir las condiciones de factibilidad para la rendición de cuentas. Sino,*

*en lugar de fortalecer al sector lo vamos a terminar implosionando".* (Entrevistado Donante).

El otro aspecto a tener en cuenta es que ante la falta de recursos, cómo se hará para poder proveer recursos a una iniciativa de ésta naturaleza? Preguntadas muchas organizaciones donantes y de gobierno, si estarían dispuestas a colaborar en una iniciativa para fortalecer la rendición todas dijeron que sí, aunque no quedó muy específico cual sería esa colaboración (si en recursos humanos, económicos, etc.) ya que la pregunta fue en general. Está claro que hay muchas organizaciones donantes que ante la falta de orientación para las OSC más pequeñas, tanto en los problemas de institucionalización como los de presentación de proyectos, se han sentido obligadas a crear manuales de capacitación, talleres u otras medidas para fortalecer las capacidades de las mismas OSC. Esto, si se estuviera haciendo sistemáticamente a través de alguna iniciativa del Estado Nacional o de algún organismo de las mismas OSC con reconocimiento de las organizaciones a nivel nacional, no haría falta que los donantes estuvieran gastando recursos y tiempo en estas herramientas de capacitación para OSC.

Otro aspecto que quedó señalado por varios entrevistados fue la aspiración de fortalecer las herramientas de comunicación de las OSC, en el reconocimiento de que muchas hacen mucho y comunican mal o poco. Más aún algunos apuntaron que el tema es más grave aún ya que si uno no comunica la opinión pública se forma igual una imagen, seguramente muy diferente a la que nos gustaría:

*"Hay procesos esenciales a la razón de ser de los espacios que se van creando en la sociedad. Entonces en algún momento sino alguien va a empezar a informar por la sociedad civil. Y ahí ya empieza a dejar de manejar no la información, sino a dejar de manejar el enfoque desde donde vos querés informar y rendir cuentas, el que se ajusta a tu visión, etc., etc. Entonces me parece que ahí se empiezan a correr serios riesgos. Porque empezas a no poder contrarrestar la información difundida y eso es problemático, porque una vez que te instalaste en determinado lugar sonaste. Y además quedas también muy expuesto a que información que podría haber sido utilizada como una fortaleza termine siendo utilizada como una debilidad. Es vital que las organizaciones entiendan que información que no den, información que va a dar otro."* (Entrevistado Donante).

En ese sentido, fortalecer la comunicación de todo lo que se hace, también es fortalecer la transparencia y rendición de cuentas. Un entrevistado dijo como aspiración de deseos que sería extraordinario un portal gigante,

nacional, que todas las OSC puedan poner allí su página Web y contar cual es su misión y qué actividades realizan. Esto sería como un directorio Web gigante de todas las organizaciones sin fines de lucro de Argentina. Es una idea excelente y no debería ser tan difícil de articular si el Estado o el Sector privado aportaran los medios. También desde la misma sociedad civil podría surgir alguna propuesta.

\*\*\*\*\*

## 4. LOS PRÓXIMOS PASOS SOBRE ESTA TEMÁTICA

### Repercusión del proyecto y recomendaciones

La repercusión del proyecto hasta ahora ha sido muy positiva. Nos propusimos una lista ambiciosa de personalidades a ser entrevistadas, la mayoría de ellas actualmente en organizaciones muy representativas de las distintas características de las OSC en Argentina - o que por su trayectoria y conocimientos pudieran aportar conceptos - y a pesar de que se acercaba el fin de año laboral en Argentina, logramos la gran mayoría de las entrevistas que nos propusimos. Esto reveló el interés despertado por el proyecto y la buena predisposición y aporte de los entrevistados que también se evidenció en los contenidos que han señalado, que resultaron ser muy constructivos para el proyecto. **Asimismo gran parte de los entrevistados expresaron expectativa por que se generen cambios, se aporten debates e intercambio entre los distintos stakeholders.**

Por otra parte, lo que llamó la atención a los investigadores fue la aparente coincidencia generalizada en la importancia de la transparencia y rendición de cuentas, tanto para las organizaciones como para la sociedad en su conjunto. En el sentido de que es un paso adelante muy importante en la construcción de ciudadanía. Es para pensar en la posibilidad de que alrededor de ésta gran coincidencia se fortalezca una especie de **alianza ética** entre organizaciones muy diferentes dentro de las OSC y también con aliados que coinciden en éste punto tanto del sector empresario como del Estado nacional, provincial o municipal.

Si bien, por el recorte geográfico que tuvimos que hacer, sólo integran la muestra el gran Buenos Aires (capital y conurbano), Rosario y Córdoba, por ser los tres núcleos urbanos con más población y más organizaciones, creemos que la muestra seleccionada reflejó apropiadamente el universo de las OSC para éste estudio cualitativo y exploratorio. Sin duda en el mismo universo geográfico hay muchas más organizaciones representativas que nos hubiera gustado entrevistar pero tuvimos que limitarnos a un máximo de treinta por los plazos del proyecto.

A modo de conclusión podemos enumerar los elementos que conspiran para un avance sobre ésta temática:

- La transparencia y rendición de cuentas no es un elemento incluido en la cultura general de la sociedad argentina, aunque hay actores que favorecen un cambio
- Todo indica que cambiar esa cultura general será un proceso largo del conjunto de la sociedad

- El marco legal y fiscal es inadecuado y no favorece una rendición de cuentas simple y de poco costo para las OSC
- La gran mayoría de las organizaciones están más preocupadas por obtener recursos para subsistir que en fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.
- La gran fragilidad de las OSC ante la falta de recursos está resintiéndole la formación de sus recursos humanos, la profesionalización de sus miembros y debilitando su institucionalización.
- Los donantes - en general - no aportan fondos para sostener los costos fijos (fortalecimiento institucional) de las organizaciones y a su vez son cada vez más exigentes ante la escasez de recursos y aumento de la demanda.
- La forma de donación por proyectos adoptada por los donantes, genera proyectos o a lo sumo áreas fuertes en instituciones débiles.
- Las alianzas entre donantes, reducen las oportunidades para las OSC.
- La falta de confianza entre las mismas OSC - entre otras cosas por la competencia en obtener recursos - impide compartir información e iniciativas y las debilita como sector ante el Estado y el sector empresario.
- La falta de organizaciones de segundo grado, representativas del conjunto de las OSC les impide tener un interlocutor reconocido y legitimado para dialogar con el Estado y el sector empresario.
- Cierta rechazo a formulas "enlatadas" (provenientes de fórmulas anglosajonas) que se han utilizado en el pasado, han creado recelo en las OSC a los profesionales o consultores externos que contraponen - en lugar de adaptar - modelos de gestión a la misión de las instituciones. Esto puede afectar el concepto de "accountability" u otros términos que pueden parecer importados.

**Por lo tanto el marco legal y fiscal, como la mayoría de los procesos de acceso a las donaciones para las OSC, generan un ambiente que no facilita y en parte es inapropiado para la práctica de una rendición de cuentas transparente.**

Como recomendaciones y sugerencias podemos señalar:

### **La Cultura**

Para que un cambio de cultura sea posible deben cambiarse conceptos, ideas, hábitos, tradiciones, ritos y mitos organizacionales. Estas construcciones demandan tiempo de interacción entre los actores, en los cuales a su vez deben adoptarse voluntariamente conceptos, ideas, decisiones para la reforma de hábitos, costumbres y ritos cotidianos que conforman la cultura interna a la organización o la subcultura.



De hecho a través del trabajo en campo en el estudio se hallaron casos de organizaciones que actúan como **“mojones de contracultura”** contrastando con los usos y costumbres habituales en un contexto de poca transparencia. Al analizar dichos casos se ha hallado que estas organizaciones habían asumido de manera conciente y voluntaria conceptos claros respecto de la necesidad de preservar la gestión en transparencia para lo cual adoptaron conductas, hábitos, herramientas, rutinas, procesos internos y demás componentes que conformaron un sistema que atravesaba toda la institución y que era asumido y apropiado por cada integrante de la misma.

- Las OSC pueden colaborar con el cambio de la cultura, hacia una sociedad más transparente, instalando “mojones de contracultura” (para usar la expresión de un entrevistado).
- Las OSC pueden aliarse con otros sectores de la sociedad que estén a favor de este cambio, tanto en el Estado como del sector empresario.
- En este sentido se entiende que la única forma de encarar una propuesta inclusiva de los diversos actores, será generando espacios de reflexión e intercambio entre los sectores donde se construyan conceptos conjuntamente, arribando a acuerdos sucesivos.
- Algunas organizaciones donantes (tanto estatales como privadas) ya están asignando recursos humanos y económicos para fortalecer la rendición de cuentas de las OSC. Es recomendable explorar con ellas de qué forma pueden colaborar en ésta nueva etapa.

### **El marco legal y fiscal**

- Hay que analizar detenidamente el marco legal y fiscal y entablar un diálogo con los poderes públicos para lograr una reforma consensuada y que favorezca una fórmula simple y de bajo costo para la rendición de cuentas. Esta es una tarea de primer orden como propuesta de las OSC pero también consultando con los otros actores (El Estado y el sector privado).
- Aquí, quizás sea posible diseñar algún tipo de mecanismo de “ventanilla única”, que articule las exigencias de la AFIP con las de las Inspecciones de Justicia de cada distrito.

### **La representatividad y legitimidad de las propuestas**

- Toda iniciativa de mayor transparencia en el sector social, debe provenir “desde abajo” y con un fuerte apoyo y consenso de un amplio universo de las OSC, que sea lo más representativo posible.
- El avance se debe dar “paso a paso”, por “aproximaciones sucesivas”, ya que es un tema complejo y arduo

- Hay que fortalecer los mecanismos de representación del sector, quizás coordinando mejor las organizaciones que agrupan a asociaciones civiles, fundaciones y profesionales como ser: el Foro del Sector Social, Grupo de Fundaciones (GDF), Federación de Fundaciones (FEDEFSA), Asociación de Graduados en Organización y Dirección Institucional (AGODI) y Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos (AEDROS) o tal vez creando algún nuevo espacio específico que abarque a estas organizaciones pero que tenga como fin desarrollar los temas de preocupación de todas, entre ellos la transparencia y rendición de cuentas.

### **Posibles estrategias a futuro**

Este proyecto está previsto para 20 meses, por lo tanto mientras exista se puede utilizar éste espacio para intercambiar ideas y diseñar propuestas para avanzar. También hay otras iniciativas por parte de otras organizaciones, inclusive de organismos internacionales como el FOMIN-BID que en Argentina están impulsando iniciativas vinculadas a la transparencia y rendición de cuentas. Esta iniciativa puede darle un nuevo impulso a ésta temática, siempre y cuando logre una participación representativa y consensuada de las OSC, “desde abajo”, y no imponiendo modelos “desde arriba”. En Argentina existe una experiencia frustrada impulsada por el Banco Mundial (1999-2000) que condujo un proceso de participación y consulta en todo el país hacia las OSC, convocando a reuniones en Buenos Aires y varias ciudades del interior generando cierta expectativa, decepcionada luego, porque el Banco rechazó el informe final con las recomendaciones que le hicieron llegar las OSC.

*“Para que se genere una rendición de cuentas realmente integral y sistemática deberían ser actores de los tres sectores los que deberían estar colaborando en la construcción de un marco o un proceso de rendición de cuentas de la sociedad civil. O sea que tiene que ser una construcción articulada entre los tres sectores”. (Entrevistado Donante).*

Esta cita de un entrevistado, refleja perfectamente la necesidad de lograr la voluntad política de los dirigentes de los tres sectores: OSC, Estado y empresa, primero articulando entre sí, acordando que éste es un tema importante en la agenda, y simultáneamente coordinando con los otros dos sectores.

Para avanzar en el intercambio de opiniones con las organizaciones participantes que colaboran con el proyecto se podría repasar las iniciativas identificadas hasta el momento y compartir posibles pasos a seguir:

- Proyecto de Reforma del Marco Legal y Fiscal - Impulsado por Poder Ciudadano
- FOMIN-BID intención de continuar con iniciativa originada en seminario.
- Crear un Consejo Asesor al Proyecto de Transparencia y Rendición de Cuentas de las OSC (mientras dure el mismo) con el objeto aportar en la construcción de consensos en función de una gestión y rendición de cuentas transparente en las OSC
- Difundir las conclusiones del proyecto exploratorio en su capítulo argentino y difundir las conclusiones del trabajo comparativo continental entre los nueve países que participan del proyecto, coordinado por ICD de Uruguay.
- Detectar actores aliados dentro del Estado Nacional, Provincial y Municipal que apoyen la iniciativa y comiencen a articular y participar con la misma
- Detectar actores aliados del empresariado que apoyen la iniciativa y comiencen a articular y participar con la misma
- Explorar a mediano plazo la posibilidad de crear algún organismo de certificación para las OSC, que cuente con el aval del Estado, el empresariado y el universo de las OSC.
- Explorar a mediano plazo la posibilidad - más allá de éste proyecto - de generar algún tipo de Mesa de Enlace o Coordinadora, integrada por Organizaciones de la Sociedad Civil, funcionarios del Estado y representantes de donantes privados. Esta mesa debería reunirse periódicamente, podría generar eventos, conferencias, seminarios, etc. que genere un espacio de intercambio para avanzar en el tratamiento de la "transparencia y rendición de cuentas", en sus distintas visiones.

\*\*\*\*\*

# ANEXOS

## ANEXO 1: CUADROS

CUADRO DE ENTREVISTAS

	OSC	Don	Ben	Gub	Totales
Logrado	11	8	6	4	29
Porcentaje final	37	28	21	14	100%

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE ENTREVISTAS

	OSC	Don	Ben	Gub	Totales	%
Córdoba	3	2			5	17.3
Rosario	1	2	4	2	9	31
Buenos Aires	7	4	2	2	15	51.7
	11	8	6	4	29	100

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE TÉCNICAS (Entrevistas, grupos Focales)

	OSC	Don	Ben	Gub	Totales
Entrevistas	11	8	6	4	29
Grupos F.	2		1		3
Totales	13	8	7	4	32
Porcentaje final	40.6	25	22	12.4	100%

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE TÉCNICAS (Entrevistas, grupos Focales, Casos: (Mujica, MTD))

	OSC	Don	Ben	Gub	Totales
Entrevistas	11	8	6	4	29
Grupos F.	2		1		3
Casos	1	1			2
Totales	14	9	7	4	34
Porcentaje final	41%	26%	21%	12%	100%

Una ponderación de por ejemplo: aproximadamente 30 a 40% de organizaciones de la sociedad civil (incluye territoriales y técnicas), 20% de donantes; 20% a 30% de sectores beneficiarios, y 10 % de gubernamentales (vinculadas a las OSC), parece ser adecuada, coincidiendo con la Coordinación del proyecto.

## ANEXO 2: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

### Por las OSC:

- **Luis Ulla y Alicia Rolando de Serra.** Referentes del Sector de las OSC, Córdoba, 9 de octubre de 2006.
- **Carlos Pauer,** Convención Evangélica Bautista Argentina (CEBA), Director de Acción Comunitaria, Buenos Aires, 10 de octubre de 2006.
- **Mariana Lome,** Fundación Compromiso, Directora Ejecutiva, Buenos Aires, 6 de noviembre de 2006.
- **Héctor "Toty" Flores,** Movimiento de Trabajadores Desocupados (MTD), referente en La Matanza y Cooperativa La Juanita, Provincia de Buenos Aires, 14 de octubre de 2006.
- **Marcelo Juncos.** INCIDE, Presidente, Córdoba, 10 de noviembre de 2006.
- **Liliana Robledo y Matías Calderón,** Fundación Brújula Barrial., Presidenta y Secretario, Córdoba, 11 de noviembre de 2006.
- **Mario Roitter,** Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Investigador, Coordinador del Área Sociedad Civil, Buenos Aires, 27 de noviembre.
- **Daniel Pomerantz,** Asociación Mutual Israelí Argentina (AMIA), Director Ejecutivo, Buenos Aires, 21 de diciembre de 2006.
- **Elida Cecconi,** Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS), Directora Ejecutiva, Buenos Aires, 10 de noviembre de 2006.
- **Carlos Núñez y Flavia Baccelli,** Biblioteca Popular Pocho Lepratti, Presidente, Rosario, 3 de noviembre de 2006.
- **Guillermo Canova,** Foro del Sector Social, Vocal Titular, Buenos Aires, 12 de diciembre de 2006.

### Por los Donantes:

- **Isolda Möller de Baraldi y Nora Galfré,** Sociedad de Beneficencia, Presidenta y Gerente, Rosario, 3 de noviembre de 2006.
- **Eduardo Aloy,** Bolsa de Comercio, Gerente administrativo y financiero, Rosario, 7 de noviembre de 2006.
- **Mariel Sabra,** Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Programa FOMIN, Buenos Aires, 16 de noviembre de 2006.
- **Carlos March,** Fundación AVINA, Director Ejecutivo, Buenos Aires, 23 de noviembre de 2006.
- **Silvio Schlosser,** Fundación YPF, Director Ejecutivo, Buenos Aires, 4 de diciembre de 2006.
- **Martin Abregú,** Fundación Ford, Director de Programas, Buenos Aires, 11 de diciembre.

- **Lucy Pravia**, referente de las OSC de La Cumbre, Ex administradora de la Fundación Mujica Lainez, Córdoba, 7 de octubre de 2006.
- **Lilia Pagani y Claudio Giomi**, Fundación Arcor, Presidenta y Ex Gerente, Córdoba, 10 de noviembre de 2006.

#### Por los Beneficiarios:

- **Miguel Ángel Silva**, Movimiento de Trabajadores Desocupados de La Matanza (MTD), beneficiario y participante del MTD, Provincia de Buenos Aires, 14 de octubre de 2006.
- **Juan Ameriso**, Subdirector del Hospital Provincial, se lo entrevista por ser el hospital beneficiario de la Sociedad de Beneficencia, Rosario, 3 de noviembre de 2006.
- **Ariel Giovanetti**, Director del Hospital Geriátrico Provincial, se lo entrevista por ser el hospital beneficiario de la Sociedad de Beneficencia, Rosario, 3 de noviembre de 2006.
- **Cristina Echagüe**, Presidenta del Centro Comunitario Niños del Mañana, se la entrevista por ser el centro comunitario beneficiario de la Sociedad de Beneficencia, Rosario, 3 de noviembre de 2006.
- **Mirta Palese**, Municipalidad de Rosario, Subsecretaría de Economía social, Programa de Agricultura Urbana, se la entrevista por ser beneficiaria del programa, Rosario, 7 de noviembre de 2006.
- **Nieves Bustos Cavilla**, Presidenta de la Asociación Argentina de Esclerodermia, se la entrevista por ser la asociación beneficiaria de la Fundación Compromiso, Buenos Aires, 7 de diciembre de 2006.

#### Por los Organismos Gubernamentales:

- **Josefina Bianchi y Guillermo Beltramo**, Municipalidad de Rosario, Secretaría de Promoción Social, Rosario, 7 de noviembre de 2006.
- **Antonio Lattuca**, Municipalidad de Rosario, Programa de Agricultura Urbana de la Subsecretaría de Economía Solidaria, Rosario, 7 de noviembre de 2006.
- **Elizabeth Iñiguez y Julieta Hantouch**, Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), Responsable y Asistente Técnico, Buenos Aires, 16 de noviembre de 2006.
- **Luis Calcagno**, Inspección General de Justicia (IGJ), Jefe Departamento Asociaciones Civiles y Fundaciones, Buenos Aires, 12 de diciembre de 2006.

### ANEXO 3: GRUPOS FOCALES:

Se seleccionaron 3 grupos focales de no más de 12 integrantes en función de indagar la percepción y las necesidades de los distintos actores en las organizaciones. Dos de los grupos fueron conformados por beneficiarios y uno por integrantes de las organizaciones. En este sentido se generó interacción entre los participantes en procura de observar los funcionamientos internos, los modos y prácticas de interacción como también la comunicación entre los mismos.

En todos los casos se propusieron disparadores y se recogió el intercambio emergente de la interacción. Los encuentros fueron grabados con el consentimiento de los participantes, luego desgrabados y procesados para su utilización.

#### Los Grupos fueron:

- **Movimiento de Trabajadores Desocupados de La Matanza.(MTD), Integrantes**, Provincia de Buenos Aires, 14 de octubre de 2006. Integrado por: Rosa, Carlos, Carmen, Ángel, Mariel, Jorge, Margarita y Soledad.
  
- **Biblioteca Popular Pocho Lepratti, Beneficiarios**, Rosario, 3 de noviembre de 2006. Integrado por Alejandra, Luciana y Pía.
  
- **Fundación La Brújula Barrial, Beneficiarios**, Córdoba, 11 de noviembre de 2006. Integrado por Lucas, Mariana, Enrique y otros.



## **ANEXO 4:**

### **HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN:**

- a) Disparadores para Grupos Focales.  
(Beneficiarios Institucionales)
- b) Disparadores para Grupos Focales.  
(Beneficiarios Individuales)
- c) Encuesta a Beneficiarios.
- d) Pauta de Entrevistas a Beneficiarios (Individuos)
- e) Pauta de Entrevistas con OSC.
- f) Pauta de Entrevistas para Donantes y Agencias de Cooperación Internacional.
- g) Pauta para Entrevistas con Agencias Gubernamentales.
- h) Pautación de Análisis de Sitios Web Organizacionales.
- i) Pautación de Observaciones en OSC.
- j) Guía para la Revisión de Medios de Comunicación.

**DISPARADORES PARA GRUPOS FOCALES:**  
**(Beneficiarios institucionales)**

Explicación breve del entrevistador acerca del marco del proyecto.

**PREGUNTAS:**

*Pensando en vuestra OSC en sí:*

- a. ¿Qué entienden por rendición de cuentas?
- b. ¿Qué herramientas desde la práctica organizacional Uds. creen que son más prácticas en general? **Ejemplos de herramientas**  
Sugerencias para la construcción de ellas u otras....

*Pensando desde vuestra OSC pero en función de lo que le es exigido por los donantes y agencias gubernamentales:*

- c. ¿Qué cosas les piden los donantes y agencias gubernamentales a Uds.?
- d. ¿Dichas solicitudes Uds. las ven como apropiadas y coherentes para una adecuada rendición?

*Pensando desde vuestra OSC pero en función de la información que les interesa recibir de otras organizaciones:*

- e. La organización..... (donante o técnica de la que es beneficiaria) les brinda alguna información, rendición de cuentas?
- f. ¿Qué hacen con esa información? ¿Qué importancia (impacto) tiene en su organización la rendición de cuentas recibida? ¿Harían alguna sugerencia de modificación?

**Ref. Entr.:** detectar la causal del nivel de importancia otorgado al accountability

**DISPARADORES PARA GRUPOS FOCALES:**  
**(Beneficiarios individuales)**

Explicación breve del entrevistador acerca de lo que abarca el concepto de rendición de cuentas en sentido amplio.

*Preguntas:*

a. ¿Qué lugar ocupa la rendición de cuentas en esta organización? ¿Por qué cree que se le otorga dicho lugar?

**Ref. Entr.:** detectar la causal del nivel de importancia otorgado al accountability

b. ¿Qué tipo de información a Uds. les interesa recibir de la organización..... ...donante o agencia gubernamental? ¿Sobre que temas: actividades, administrativos, etc? ¿Por ejemplo? ¿Cómo la reciben? ¿Con qué regularidad?

c. ¿Qué hacen con esa información? ¿Qué les provoca?

d. Para Uds. esta bien o cambiaría algo?

**ENCUESTA A BENEFICIARIOS:**

**1/ ¿Que importancia le da usted a la información que recibe de la organización de la que participa?**

<b>ELIJA UNA OPCIÓN</b>	<input type="radio"/>	<b>Muy importante</b>	
	<input type="radio"/>	<b>Importante</b>	
	<input type="radio"/>	<b>Poco importante</b>	
	<input type="radio"/>	<b>No le interesa</b>	

**2/ ¿Que tipo de información le interesa recibir?**

<b>MARQUE TODOS LOS ITEMS QUE DESEE</b>	<input type="radio"/>	<b>De las actividades</b>	
	<input type="radio"/>	<b>De los gastos</b>	
	<input type="radio"/>	<b>De los proyectos para más adelante</b>	
	<input type="radio"/>	<b>De todos los temas</b>	

**3/ ¿Cómo le gusta recibirla?**

<b>MARQUE TODOS LOS ITEMS QUE DESEE</b>	<input type="radio"/>	<b>Que las cuenten</b>	
	<input type="radio"/>	<b>Que las muestren en la cartelera</b>	
	<input type="radio"/>	<b>Que me las den escritas</b>	
	<input type="radio"/>	<b>Otra: .....</b> .....	

**Otros**

## PAUTA DE ENTREVISTAS A BENEFICIARIOS (individuos)

### *I. Conceptualización y objetivos*

- a. ¿Qué entiende por rendición de cuentas?
  - a.1 ¿Ud. cree que la rendición de cuentas hoy ocupa un lugar relevante en las OSC?
- b. ¿Para que sirve (objetivo de) la rendición de cuentas de las OSC?
- c. ¿Cuáles son a su entender los principales aspectos a tener en cuenta en materia de responsabilidad y rendición de cuentas de las OSC?

(Ref. Entr.: *Ejemplos a efectos de sondeo: rendición de cuentas como factores de la transparencia y legitimidad; ética; cumplimiento de plazos, planes, metas -eficacia y eficiencia-; desempeño; impacto; cumplimiento de regulaciones*)

- d. ¿Hacia quién o hacia quiénes tienen que rendir cuentas las OSC?  
¿Por qué? ¿De qué forma?

### *II. Mecanismos actuales de rendición de cuentas*

- a. ¿Cuáles son los mecanismos de rendición de cuentas más utilizados por las OSC? ¿Hacia quiénes está dirigido?
- b. ¿Cuáles son los mecanismos de rendición de cuentas que la institución de que participa ha incorporado?  
(Por ejemplo: auto-evaluaciones, información pública sobre sus recursos y gastos, u otros).
- c. ¿Qué acciones realiza su institución para mejorar la rendición de cuentas hacia sus donantes o el Estado, los beneficiarios de su acción, sus organizaciones pares?

#### **De lo que Ud pueda conocer:**

- c.1 ¿Que herramientas utiliza?
- c.2 ¿Cuál de ellas le parece mas relevante y porqué?
- c.3 ¿Como fueron definiendo las herramienta a utilizar?
- c.4 ¿Evalúan las herramientas y medios que utilizan? ¿Cuándo?

### *III. Beneficios*

- a. ¿Cuales a su entender los beneficios principales que conlleva la incorporación de la rendición de cuentas en las OSC?
- b. ¿Puede ser vista la rendición de cuentas como una forma de aprendizaje institucional? ¿Cómo pueden las OSC utilizar sus resultados para mejorar su desempeño?

*IV. Lecciones aprendidas*

- a.* ¿Qué nivel de credibilidad tienen las OSC en la sociedad y por qué? ¿Cómo operan las OSC para ganar confianza pública?

*V. Hacia delante- pasos de futuro*

- a.* A nivel externo a la organización: considera que ¿hay aspectos que pueden ayudar a mejorar los sistemas de información, rendición de cuentas y aprendizaje organizacional?

(**Ref. Entr.:** marco legal y regulatorio, culturales, al control ciudadano, al control de los donantes)

- b.* A nivel interno a la organización: considera que ¿hay aspectos que pueden ayudar a mejorar los sistemas de información, rendición de cuentas y aprendizaje organizacional?

- c.* ¿Tiene alguna sugerencia concreta o visualiza algún **mecanismo a implementar** en el país para la rendición de cuentas de las OSC?

## PAUTA DE ENTREVISTAS CON OSC

### VI. *Conceptualización y objetivos*

- a. ¿Qué se entiende por rendición de cuentas?
  - a.1 ¿Ud. cree que la rendición de cuentas hoy ocupa un lugar relevante en las OSC?
- b. ¿Cuál es el objetivo de la rendición de cuentas de las OSC?
- c. ¿Cuáles son a su entender los principales aspectos a abordar en materia de responsabilidad y rendición de cuentas de las OSC?

(Ref. Entr.: *Ejemplos a efectos de sondeo*: rendición de cuentas como factores de la transparencia y legitimidad; ética; cumplimiento de plazos, planes, metas –eficacia y eficiencia–; desempeño; impacto; cumplimiento de regulaciones)

- d. ¿Hacia quién o hacia quiénes tienen que rendir cuentas las OSC?  
¿Por qué? ¿De qué forma?

### VII. *Mecanismos actuales de rendición de cuentas*

- a. ¿Cuáles son los mecanismos de rendición de cuentas más utilizados por las OSC? ¿Hacia quiénes está dirigido?
- b. ¿Cuáles son los mecanismos de rendición de cuentas que su institución ha incorporado?  
(Por ejemplo: auto-evaluaciones, información pública sobre sus recursos y gastos, u otros).
- c. ¿Qué acciones realiza su institución para promover o mejorar la rendición de cuentas hacia sus donantes o el Estado, los beneficiarios de su acción, sus organizaciones pares?
  - c.1 ¿Que herramientas utiliza?
  - c.2 ¿Cuál de ellas le parece mas relevante y porqué?
  - c.3 ¿Como fueron definiendo las herramienta a utilizar?
  - c.4 ¿Evalúan las herramientas y medios que utilizan? ¿Cuándo?
- d. A su entender, ¿cuáles son las entidades en este país que están liderando el tema de la rendición de cuentas?

**(Condiciona)** ¿Cuáles son las entidades que deberían estar involucradas en una iniciativa conjunta, en mecanismos concretos de rendición?

### VIII. *Beneficios*

- a. ¿Cuales son los beneficios principales que conlleva la incorporación la rendición de cuentas en las OSC? ¿Generan

beneficios múltiples: (además de beneficios para las OSC) para otros? ¿Quiénes y Cuáles beneficios?

- b. ¿Sirve la rendición de cuentas como forma de aprendizaje institucional? ¿Cómo pueden las OSC utilizar sus resultados para mejorar su desempeño?

#### IX. *Lecciones aprendidas*

- a. ¿Qué nivel de credibilidad tienen las OSC en la sociedad y por qué? ¿Cómo operan las OSC para ganar confianza pública?
- b. ¿Cuáles son los factores claves para que una OSC sea bien conceptuada?
- c. ¿Cuáles son los **factores externos** a su institución que **contribuyen** la rendición de cuentas?
- d. ¿Cuáles son los **factores externos** a su institución que **obstaculizan** la rendición de cuentas?

(Ref. Entr.: marco legal y regulatorio, culturales, al control ciudadano, al control de los donantes)

- e. Las agencias de cooperación: ¿Pueden contribuir a la rendición de cuentas de las OSC?

(Ref. Entr.: con medidas tales como asesorar y apoyar técnicamente estos procesos, otorgar recursos para la capacitación en este campo y exigir que los informes narrativos y financieros de final de proyecto se hagan públicos)

- f. Las empresas con responsabilidad social, ¿Son y podrían colaborar con su experiencia en el terreno de la rendición de cuentas?

(Ref entr: que trabajan en contacto con las OSC, habitualmente tienen experiencia en cuanto a la rendición de cuentas para sus asociados).

- g. ¿Qué requerimientos y/o expectativas tienen los distintos *stakeholders* (Estado, donantes, beneficiarios) de la responsabilidad social y la rendición de cuentas de las OSC?

<p><i>Stakeholders</i> entendidos como aquellos actores u organizaciones con los cuales la organización comparte objetivos y riesgos comunes.</p>
---

#### X. *Hacia delante- pasos de futuro*



*a.* A nivel externo a la organización: ¿Qué considera necesario para mejorar los sistemas de información, rendición de cuentas y aprendizaje organizacional?

(**Ref. Entr.:** marco legal y regulatorio, culturales, al control ciudadano, al control de los donantes)

*b.* A nivel interno a la organización: ¿Qué considera necesario para mejorar los sistemas de información, rendición de cuentas y aprendizaje organizacional?

**c. Condicional:** ¿Tiene alguna sugerencia concreta o visualiza algún **mecanismo de consenso a implementar** en el país para la rendición de cuentas de las OSC?

## PAUTA DE ENTREVISTAS PARA DONANTES Y AGENCIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

### *I. Conceptualización y objetivos*

- a. ¿Cuál es el objetivo central por el cual deben rendir cuentas las instituciones?
- b. **Para OCI:** ¿Ha habido algún cambio en este sentido en los últimos tiempos?

c. ¿Cuál es el objetivo central por el cual deben rendir cuentas las OSC?

c.1 ¿Ud. cree que la rendición de cuentas hoy ocupa un lugar relevante en las OSC?

d. ¿Cuáles son a su entender los principales aspectos a abordar en materia de responsabilidad y rendición de cuentas de las OSC?

(**Ref. Entr.: Ejemplos a efectos de sondeo:** rendición de cuentas como factores de la transparencia y legitimidad; ética; cumplimientos de plazos, planes, metas –eficacia y eficiencia–; desempeño; impacto; cumplimiento de regulaciones)

e. ¿Hacia quién o hacia quiénes tienen que rendir cuentas las OSC? ¿Por qué? ¿De qué forma?

### *II Mecanismos actuales de rendición de cuentas*

a. ¿Cuáles son los mecanismos de rendición de cuentas que su institución exige o espera de las OSC con quienes trabaja?

b. ¿Qué acciones realiza su institución para promover la rendición de cuentas de sus OSC contrapartes?

c. A su entender, ¿cuáles son las entidades en este país que están liderando el tema de la rendición de cuentas?

d. ¿Cuáles son las entidades que deberían estar involucradas en una iniciativa conjunta, en mecanismos concretos de rendición?

e. Ud, en tanto institución donante, de qué forma rinde cuentas? ¿Cuáles son los mecanismos?

f. ¿Y a quienes?

### *III Beneficios*

- a. ¿Cuáles son los beneficios principales que conlleva la incorporación de la rendición de cuentas en las OSC? ¿Generan beneficios múltiples: (además de beneficios para las OSC) para otros? ¿Quiénes y Cuáles beneficios?
- b. ¿Sirve la rendición de cuentas como forma de aprendizaje institucional? ¿Cómo pueden las OSC utilizar sus resultados para mejorar su desempeño?
- c. Ud. diría que también, en su organización en su rol de donante, hay un aprendizaje institucional en la rendición de cuentas? Y en el mismo sentido: ¿Estos resultados pueden ser utilizados para mejorar su desempeño?

### *IV Lecciones aprendidas*

- d. ¿Qué evaluación hace su institución sobre los mecanismos más generalizados de rendición de cuentas, y en concreto sobre los que su institución aplica en su relación con las OSC?:
  - ¿Cuáles son las virtudes y deficiencias de estos mecanismos?
  - ¿Hace su institución una devolución de la rendición de cuentas que realizan las OSC?
  - ¿Cuáles son sus complejidades, fundamentalmente para las OSC que no tienen un nivel técnico suficiente como para dar respuesta a este tipo de exigencias?
  - **Condiciona**l: ¿Son aplicables estos mecanismos y formatos a procesos de rendición de cuentas hacia los otros actores involucrados?
  - ¿Está dispuesta su institución a contribuir a la rendición de cuentas de las OSC? Por ejemplo apoyando el proceso de profesionalización y apoyando técnicamente estos procesos, con recursos para la capacitación en este campo o promoviendo que los informes narrativos y financieros de final de proyecto se hagan públicos?
  - ¿Cuáles son los factores externos a su institución que **contribuyen** la rendición de cuentas?
  - ¿Cuáles son los factores externos a su institución que **obstaculizan** la rendición de cuentas?

(Referencia para el entrevistador: marco legal y regulatorio, culturales, al control ciudadano, al control de los donantes)

- e. ¿Qué requerimientos y expectativas entiende Ud que tienen los distintos *stakeholders* (Estado, donantes, beneficiarios) de la responsabilidad social y la rendición de cuentas de las OSC?

*Stakeholders* entendidos como aquellos actores u organizaciones con los cuales la organización comparte objetivos y riesgos comunes.

**V. Hacia delante- pasos de futuro**

- f. ¿Qué requisitos considera necesarios para mejorar los sistemas de información, rendición de cuentas y aprendizaje organizacional?
- g. ¿Tiene alguna sugerencia concreta o visualiza algún mecanismo de consenso a implementar en el país para la rendición de cuentas de las OSC?

## PAUTA PARA ENTREVISTAS CON AGENCIAS GUBERNAMENTALES

### ***I. Conceptualización y objetivos***

- a. ¿Cuál es el objetivo de la rendición de cuentas de las OSC?
- b. ¿Cuáles son, a su entender, los principales aspectos a abordar en materia de responsabilidad y rendición de cuentas de las OSC.

(Ref. Entr.: *Ejemplos a efectos de sondeo*: rendición de cuentas como factores de la transparencia y legitimidad; ética; cumplimientos de plazos, planes, metas –eficacia y eficiencia-; desempeño; impacto; cumplimiento de regulaciones)

- c. ¿Hacia quién o hacia quiénes tienen que rendir cuentas las OSC? ¿Por qué? ¿De qué forma?

### ***II. Mecanismos actuales de rendición de cuentas***

- a. ¿Cuáles son los mecanismos por los cuáles su propia agencia rinde cuentas?
- b. ¿Cuáles son los mecanismos de rendición de cuentas que el Estado exige o espera de las OSC?
- c. En relación a las exigencias de re empadronamiento para Exención a las ganancias ante el AFIP (donde mas de 20000 ONG quedaron sin poder ser eximidas debido al engorroso, complejo y costoso procedimiento) ¿Cual opina que fue su impacto y en especial (como tema que nos convoca) para la Rendición de Cuentas?
- d. ¿Qué acciones realiza el Estado para mejorar la rendición de cuentas de las OSC?
- e. A su entender, ¿cuáles son las entidades que están liderando el tema de la rendición de cuentas en el país?

### ***III. Beneficios***

- a. ¿Cuales son los beneficios principales que conlleva la incorporación de la rendición de cuentas en las OSC? ¿Generan beneficios múltiples: (además de beneficios para las OSC) para otros? ¿Quiénes y Cuáles beneficios?
- b. ¿Sirve la rendición de cuentas como forma de aprendizaje institucional? ¿Cómo pueden las OSC utilizar sus resultados para mejorar su desempeño?

#### IV. Lecciones aprendidas

- a. **¿Qué evaluación** hace como agencia estatal sobre los mecanismos más generalizados de rendición de cuentas de las OSC?
- ¿Cuáles son las **virtudes y deficiencias** de estos mecanismos?
  - ¿Hace su institución una **devolución al público** en general de la rendición de cuentas que realizan las OSC?
  - ¿Cuáles son sus **complejidades**, fundamentalmente para las OSC que no tienen un nivel técnico suficiente como para dar respuesta a este tipo de exigencias?
  - ¿Son aplicables estos mecanismos y formatos a procesos de rendición de cuentas hacia los otros actores involucrados?
  - ¿Está dispuesta su agencia o el Estado como tal a contribuir a la rendición de cuentas de las OSC? Por ejemplo apoyando el proceso de profesionalización y apoyando técnicamente estos procesos, con recursos para la capacitación en este campo y exigir que los informes narrativos y financieros de final de proyecto se hagan públicos?
- b. ¿Cuáles son los **factores externos** a su institución que **contribuyen** a la rendición de cuentas?
- c. ¿Cuáles son los **factores externos** a su institución que **obstaculizan** a la rendición de cuentas?

**Ref. Entr.:** ¿Son esos factores referidos al marco legal y regulatorio, culturales, al control ciudadano, al control de los donantes?

- d. ¿Qué requerimientos y/o expectativas tienen los distintos **stakeholders** (Estado, donantes, beneficiarios) de la responsabilidad social y la rendición de cuentas de las OSC?

<p><i>Stakeholders entendidos como aquellos actores u organizaciones con los cuales la organización comparte objetivos y riesgos comunes.</i></p>
---

#### V. Hacia delante- pasos de futuro

- a. ¿Qué requisitos considera necesarios para promover sistemas de información, rendición de cuentas y aprendizaje organizacional?

*b.* ¿Tiene alguna sugerencia concreta o visualiza algún mecanismo de consenso a implementar en el país para la rendición de cuentas de las OSC?

## PAUTACIÓN DE ANÁLISIS DE SITIOS WEB ORGANIZACIONALES:

### **Información:**

- Misión
- Directivos
- Staff/Colaboradores
- Programas/Proyectos/ Acciones
- Historia/Origen
- Redes/Vínculos nacionales e internacionales

### **Herramientas de Rendición de Cuentas:**

- Informes de Gestión
- Código de Ética/Código de Buenas Prácticas
- Certificación Externa
- Memorias
- Balances
- Estatuto
- Boletín Electrónico
- Otros



## PAUTACIÓN DE OBSERVACIONES EN OSC

### **Contexto Externo:**

- Referencias territoriales: relacionamiento con actores institucionales relevantes del contexto común.
- Percepción de actores del contexto
- Grado de inserción de la organización en el entramado social.

### **Ambiente organizacional:**

- Comunicación simbólica.
- Relacionamiento Inter.- Actores
- Relaciones de poder
- Trato al beneficiario
- Imaginario de los distintos actores (común o disgregado).
- Recursos
- Fortaleza institucional

## ANEXO 5: RELEVAMIENTO DE MEDIOS

Punteo de lo hallado en los Medios Gráficos (Clarín, La Nación y Página 12) durante los meses de noviembre y diciembre de 2006:

### ONGs Advocacy denunciando

- Destino y otorgamiento de subsidios
- La presunta "falsificación" de al menos 17 de las 69 actas de la comisión entre 2004 y 2005 (Congreso de la Nación)
- Sobre la forma de designar auditores (SIGEN, AGN y entes reguladores), el mejoramiento de los sistemas de contratación y la falta de protección de los arrepentidos que denuncien casos de corrupción gubernamental.
- Violación de la ley de ética pública.
- Discriminación de los jueces (justicia).
- Defensa del Medio Ambiente
- Monitoreo de Programas Sociales
- Defensa del usuario y consumidor
- Reclamos de discriminación de los discapacitados
- Control de gastos públicos
- Reclamos de distintos sectores
- Reclamos sindicales
- reclama un mejor "control" de la AFA en el acceso a los estadios para mejorar la seguridad.
- Se crea nueva ONG para defender derechos de asegurados. Trabajarán fuertemente sobre "transparencia" de pólizas.
- Reclamos por justicia y esclarecimiento de hechos delictivos.
- Promueve el "control" de armas a través de la Ley Plan Canje.
- Control de Precios al consumidor.
- Reclaman "control" sobre las edificaciones en la Ciudad.
- Argumenta sobre falta de "control" sobre laboratorios clandestinos
- Critican reforma judicial bonaerense
- Acuden a la ONU para denunciar violación de derechos
- La necesidad de "transparencia" en relación con el mercado de hacienda
- Promueve amparo contra el Gobierno por no reglamentar leyes.

### Otros:

- Denuncia de corrupción de una Fundación

### Informes y artículos

- El 72 por ciento de los jueces se negó a revelar su patrimonio
- Defensa del Derecho de acceso a la información pública
- Artículo donde las OSC son facilitadoras y promotoras del control social:

(Tres tipos de actores protagonizan estas iniciativas. Primero, movimientos de protesta, como las múltiples movilizaciones contra la violencia policial, en casos como los de María Soledad, Carrasco y Cabezas. Segundo, la red de ONG y asociaciones civiles que tienden a monitorear al Gobierno. Tercero, la aparición de un periodismo crítico, o de denuncia, que se centra fundamentalmente en exponer casos de corrupción gubernamental.)

- COAS presenta su informe de "Rendición de cuentas"
- En la visita del Presidente del BID se destaca la importancia de las "ONG" en el desarrollo del compromiso social
- Se Destaca importancia de la "sociedad civil" en la lucha contra la pobreza y el hambre.
- Se analiza el rol de las ONGs en las Asambleas Populares en distintos movimientos sociales.
- Se destaca "control" social por medio del Presupuesto Participativo

**Acciones de bien público:**

- Promoción de actividades solidarias. Varias.
  - Creará un nuevo parque nacional.
  - Promueve el lanzamiento del Foro contra la discriminación
  - Se destaca con el Premio ACDE la articulación de Toyota y Ledesma con las organizaciones sociales.
-

## ANEXO 6: BIBLIOGRAFÍA

- **Arboleda, Guillermo; López, Alejandro.** *“La administración que deja ver el Fondo.”* Fundación Compromiso. Editorial Granica, Buenos Aires, 2000.
- **A BOND Approach to Quality in NGOs: Putting Beneficiaries First,** A report by Keystone and Accountability for the British Overseas NGOs for Development (BOND), Inglaterra, 2006.
- **Banco Mundial,** Publicación de la Oficina del Banco Mundial para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay (Argentina). *“Transparencia”*, 2006.
- **Biblioteca Popular Pocho Lepratti “Pocho Vive”** Editorial Biblioteca Popular Pocho Lepratti, Rosario, Santa Fé, 2005.
- **Bresser Pereira, Luiz Carlos; Cunill Grau, Nuria.** *“Lo público no estatal en la reforma del Estado”*. Editorial Paidós, Argentina 1998.
- **Bresser Pereira, Luiz Carlos; Cunill Grau, Nuria; Garnier Rímolo, Leonardo; Oszlak, Oscar; Prats i Cátala, Joan; Przeworski, Adam.** *“La Responsabilización en la nueva Gestión Pública Latinoamericana”*, EUDEBA (Editorial Universitaria de Buenos Aires), Argentina, 2000.
- **Cunill Grau, Nuria.** *“Responsabilización por el Control Social”*. Publicado en: *“La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana”*. Consejo Científico del CLAD, coord. Buenos Aires: CLAD; BID; EUDEBA, 2000.
- **Dunn Christopher.** *“The handbook of Canadian Public Administration”* Oxford University Press, 2002.
- **Ebrahim, Alnoor.** *“Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits”*. Del *“Nonprofit Management & Leadership, vol 14 n° 2.* Wiley Periodicals, Inc. 2003.
- **Ebrahim, Alnoor.** *“Accountability Myopia: Losing sight of organizational learning”*. Nonprofit and voluntary sector quarterly, vol 34, n° 1, 2005.
- **Ebrahim, Alnoor.** *“Accountability in practice: mechanism for NGOs”*. World Development Vol 31 N°5, Elsevier Science Ltd. Gran Bretaña, 2003.

- **Embajada Británica con la colaboración de CIPPEC** (Centro de Instrumentación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento), **Fundación Compromiso y Poder Ciudadano**. *“Seminario Fortalecimiento y Transparencia de la Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil y su rol en la sociedad actual”* (Cuadernillo). Organizado por la Argentina, marzo de 2004.
- **Filmus, Daniel; Arroyo, Daniel; Estebanez, María Elena**. *“EL perfil de las ONGs en la Argentina.”* Banco Mundial y FLACSO, Buenos Aires, 1997.
- **Flores, Toty**. *“Cuando con otros somos nosotros. La experiencia asociativa del Movimiento de Trabajadores Desocupado –MTD La Matanza–”* MTD Editora, Buenos Aires, 2006.
- **Flores, Toty**. *“De la culpa a la Autogestión. Un recorrido del Movimiento de trabajadores Desocupados de la Matanza.”* Ediciones Continente, 2005.
- **FORMEZ (Centro di formazione Studi)**. *“Estudio sobre cómo mejorar la capacidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina”*. Buenos Aires, 2006.
- **Foro Social para la Transparencia**, *“Guía Ciudadana para la aplicación del Decreto N° 1172/2003”*, Editado por Foro Social para la Transparencia, Buenos Aires, 2005.
- **Fundación SES** *“Estándares de Calidad Organizacional”*, Buenos Aires, 2002.
- **González Bombal, Ines; Svampa, Maristella; Bergel, Pablo**. *“Nuevos movimientos sociales y ONGs en la Argentina de la crisis”*. CEDES, Buenos Aires, 2003.
- **Groisman, Enrique; Lerner, Emilia**. *“Responsabilización por los controles clásicos”*, CLAD, 2000.
- **Fundación Lealtad** *“Guía de la Transparencia y de las Buenas Prácticas de las ONG”*, España, 2006.
- **Instituto Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires**, *“Construcción de una Tipología de Organizaciones Sociales”*. Informe de Investigación. Buenos Aires.
- **INTOSAI (Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores)**. *“Guía para las normas de control interno del sector público”*. Viena, 2004.

- **Keystone.** *"Downward accountability to 'beneficiaries': NGO and donor perspectives"*, Londres, June 2006. Pag 14.
- **Kliksberg, Bernardo.** *"Más ética más desarrollo."* Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, (6º edición) 2006.
- **Litvinoff, Edgardo.** *"En el nombre del pobre. La historia de los subsidios sociales que complica a Olga Ruitort y a funcionarios de De la Sota y de Menem"* Ediciones del Boulevard, Córdoba, 2005.
- **Luna, Elba, Cecconi, Elida.** *"De las cofradías a las Organizaciones de la Sociedad Civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina 1776-1990"* GADIS, 2002.
- **Marsal, Pablo,** *"¿Cómo se financian las ONG argentinas? Las donaciones de fundaciones de Estados Unidos (1999-2000-2001)"*, Editorial Biblos, Buenos Aires, 2005.
- **Nirenberg, Olga; Brawerman, Josette, Ruiz, Violeta.** *"Programación y evaluación de Proyectos Sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia."* Editorial Paidós, Buenos Aires, 2003.
- **Oszlak, Oscar.** *"¿Responsabilización o responsabilidad?: el sujeto y el objeto de un estado responsable"* CLAD, Panamá 2003. Versión revisada de la ponencia. Texto original en CLAD 00476.06 (en el folder), 20 p. Ubicación Física: (33863) - CLAD L-00514.08  
[http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo\\_a.html](http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo_a.html)
- **Peruzzotti, Enrique y Smulovitz, Catalina.** *"Controlando la Política"*, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 2001.

**PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo),** *"Las Organizaciones de la Sociedad Civil y la regulación jurídica, tributaria y organismos de control en Argentina"*.

**PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), BID (Banco Interamericano de Desarrollo), GADIS (Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social.** *"Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil Argentina"*, Editora Edilab, Buenos Aires, 2004.

**PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y GADIS (Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social).** *"Organizaciones de la Sociedad Civil de Promoción y Desarrollo de Argentina Directorio y mapa institucional"*, Buenos Aires, 2000.

- **Roitter, Mario; González Bombal, Inés.** *“Estudios sobre el Sector sin fines de lucro en Argentina.”* The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. CEDES, 2000.
- **Rose-Ackerman, Susan.** *“La Corrupción y los gobiernos”,* Siglo XXI de Argentina Editores, Buenos Aires, 2001.
- **Salamon, Lester; Anheier, Helmut; List, Regina; Toepler, Stefan; Sokolowski, Wojciech y colaboradores.** *“La Sociedad Civil Global. Las dimensiones del sector no lucrative.”* Fundación BBVA, Bilbao, 1999.
- **Universidad de San Andrés,** *“Relevamiento de Buenas Prácticas de Gobierno en Organizaciones Sociales”,* Buenos Aires.
- **Vilanova, Marc; Lozano, Josep María y Dinarés, Marta.** *“Accountability: Comunicación y Reporting en el ámbito de la RSE”.* Fonética N°6, España, 2006.
- **Williamson, John,** *“What Washington means by Policy Reform”,* Institute for International Economics : [http//www.iie.com](http://www.iie.com), 1990.
- **Wirth, María Cristina,** *“Análisis comparativo de las normas contables argentinas y norteamericanas para las organizaciones sin fines de lucro”,* Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2003.

\*\*\*\*\*