

De la Reflexión a la Acción

Guía sobre transparencia y rendición de
cuentas para organizaciones filantrópicas

WINGS

TOOLKIT



W I N G S
ELEVATING PHILANTHROPY

2023

CRÉDITOS Y RECONOCIMIENTOS

Publicado por WINGS en abril de 2023 como parte del proyecto " Desbloqueando el potencial de la filantropía: Mejorando el entorno habilitante, la efectividad y las contribuciones de los actores de la filantropía".

Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de WINGS y no refleja necesariamente las opiniones de la Unión Europea.



WINGS | www.wingsweb.org

WINGS es una red mundial de asociaciones filantrópicas y organizaciones de apoyo a la filantropía. Somos una comunidad de más de 200 asociaciones filantrópicas, redes, instituciones académicas, organizaciones de apoyo y financiadores de 58 países comprometidos con el crecimiento y el fortalecimiento de la filantropía para garantizar que alcance su máximo potencial como catalizador del bien social. Estamos comprometidos a acabar con la inercia, derribar silos, desafiar la sabiduría convencional y crear un entorno habilitante para que la filantropía prospere.

Contacto: info@wingsweb.org

Autor de la publicación

Helen Darbishire, Consultora, Directora Ejecutiva, Access Info Europe

Contribuyentes

Tiziano Blasi, Coordinador Senior de Política e Incidencia WINGS

Eszter Filippinyi, Directora Delegada, Transparency and Accountability Initiative (TAI)

Nadya Hernández, Directora de programas WINGS

En colaboración con:



TRANSPARENCY &
ACCOUNTABILITY
INITIATIVE

Equipo de coordinación WINGS:

Naira Bonilla, Coordinadora de comunicaciones

Zubair Sayed, Director de comunicaciones

Edición:

Ruendree Govinder

Diseño:

Conté Africa

Traducción al español:



AFE Colombia | www.afecolombia.org

La Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE Colombia trabaja para fortalecer, conectar, visibilizar y proteger el trabajo de su más de 78 fundaciones asociadas.

Síguenos en:

[Twitter: @wings_info](https://twitter.com/wings_info)

[Facebook: @wingswebinfo](https://facebook.com/wingswebinfo)

[LinkedIn: @wings-elevatingphilanthropy](https://linkedin.com/company/wings-elevatingphilanthropy)



Esta publicación está sujeta a la licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International.

Atribución: Puede dar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se ha realizado algún cambio.

No comercial: No debe utilizar el material con fines comerciales.

ShareAlike: Si modifica, transforma o construye sobre el material, debe distribuir sus contribuciones bajo la misma licencia que el original.

Contenido

INTRODUCCIÓN	04
TRANSPARENCIA	06
Paso 1. Mapear documentos	07
Paso 2. Pregunte a los grupos de interés	09
Paso 3. Obligaciones legales de transparencia	10
Paso 4. Política de transparencia: Lista proactiva y cronograma	11
Paso 5. Política de transparencia: Respuesta a las solicitudes	12
Paso 6. Limitaciones de publicación	13
Paso 7. Comité o delegado de transparencia	14
Paso 8. Proceso de apelación	15
Paso 9. Plan de capacitación	16
Paso 10. Plan de reporte y evaluación	17
RENDICIÓN DE CUENTAS	18
Paso 1. Mapear los elementos del plan de rendición de cuentas	20
Paso 2. Un panel de rendición de cuentas	22
Paso 3. Definición de los instrumentos de rendición de cuentas	23
Paso 4. Indicadores cuantitativos y cualitativos para la evaluación	25
Paso 5. Participación de los grupos de interés	26
Paso 6. Publicación y difusión del plan de rendición de cuentas	26
Paso 7. Sistemas de reclamaciones y denuncia de irregularidades	27
Paso 8. Capacitación del personal	28
Paso 9. Reporte de rendición de cuentas	29
Paso 10. Participación y retroalimentación tras el reporte	30
SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y LISTAS DE VERIFICACIÓN	31
Monitoreo, evaluación y aprendizaje	31
Recursos	32
Listas de verificación	32

Introducción

Para la filantropía, como en otros sectores de la vida pública y privada, actuar con transparencia y estar dispuesto a rendir cuentas de las propias acciones es una condición previa esencial para generar confianza, legitimidad y apoyo comunitario a la labor de cada organización.

La aplicación de planes de transparencia y rendición de cuentas en todas las organizaciones es ahora parte integral de la buena gobernanza.

Dados los retos a los que se enfrenta actualmente el sector filantrópico en muchas partes del mundo, existe una creciente demanda de orientación práctica para lograr una mayor transparencia y rendición de cuentas.

Partiendo de una [publicación](#) anterior de WINGS (2015), “Transparencia y rendiciones de cuentas en la filantropía y la inversión social privada”, esta nueva “Guía sobre transparencia y rendición de cuentas para organizaciones filantrópicas: De la reflexión a la acción” responde a esa demanda, proporcionando una guía paso a paso más detallada sobre cómo diseñar e implementar planes de transparencia y rendición de cuentas.

Esta Guía se ha diseñado específicamente para su uso por una amplia gama de organizaciones, desde las entidades más pequeñas a las más grandes con operaciones mundiales. Los principios básicos son los mismos:

El estado que resulta de poner a disposición de un público más amplio información procedente del interior de una organización, ya sea mediante su publicación proactiva o respondiendo a solicitudes de información.

Disposición a asumir la responsabilidad de las acciones, lo que se consigue siendo transparentes sobre dichas acciones en relación con un marco predefinido de valores e indicadores, y respondiendo a los hallazgos de cualquier evaluación y/o a la información recibida de los grupos de interés.

La Guía contiene dos secciones principales, una sobre Transparencia y otra sobre Rendición de Cuentas, cada una de las cuales comprende diez pasos prácticos para establecer e implementar sus sistemas internos. Hay una tercera sección sobre Monitoreo, Aprendizaje y Evaluación, para asegurar la retroalimentación interna que fortalezca los sistemas establecidos a lo largo del tiempo.

La estructura modular de la Guía permite adaptarla a organizaciones de todos los tamaños, con una flexibilidad que funcionará para todas las organizaciones, tanto si empiezan desde cero con un Plan

de Transparencia y Rendición de Cuentas, como si simplemente buscan reforzar y optimizar las políticas y prácticas preexistentes.

WINGS espera que esta Guía sobre Transparencia y Rendición de Cuentas para Organizaciones Filantrópicas: De la reflexión a la acción sea una valiosa contribución al sector filantrópico, que ayude a generar confianza y a impulsar la legitimidad, la participación y el apoyo de la comunidad. Nos encantaría saber cómo han aplicado la Guía o recibir sus comentarios y retroalimentación. Escríbenos a info@wingsweb.org.

Diez pasos para pasar de la reflexión a la acción:

Transparencia



PASO 1 — Mapear documentos

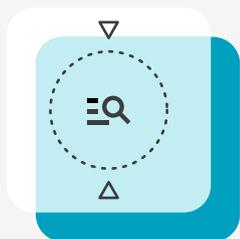
Un primer paso en cualquier proceso de publicación, ya sea proactivo o tras la recepción de solicitudes de información, es identificar los principales tipos de documentos con los que se cuenta, especialmente aquellos que podrían estar sujetos a una política de transparencia.

El proceso de mapeo puede incluir al personal clave pertinente, como el director ejecutivo, el director de recursos humanos, los jefes de departamento y otros miembros del personal, dependiendo del tamaño y la estructura de su organización.

LISTA DE MUESTRA:

Una lista inicial, que puede utilizar como lista de verificación, es la siguiente:

1. Misión y mandato
 - » Valores – los valores que defiende y los que busca a la hora de tomar decisiones de financiación.
 - » Teoría de cambio
2. Estructuras de gobernanza
3. Normas de la gobernanza
4. Información sobre las reuniones del gobierno corporativo
5. Resumen de los procesos de toma de decisiones
6. Información general sobre eventos y reuniones
7. Estrategia con objetivos e indicadores de evaluación
8. Reglamentos o políticas internas como:
 - » Código de ética o Código de Buen Gobierno
 - » Política de no discriminación e inclusión (que abarque género, discapacidad, raza, edad, religión y otros aspectos de la identidad)
 - » Política salarial, incluyendo rangos y la política de igualdad salarial de género
 - » Declaración de bienes de los altos cargos
 - » Política sobre conflictos de intereses y declaraciones de los altos cargos
 - » Política de inversiones
 - » Política de impacto medioambiental



- » Política de denuncia de irregularidades — reclamaciones internas y externas
- » Política de transparencia con información sobre cómo realizar solicitudes
- » Política de privacidad y protección de datos

9. Personal clave con biografías información de contacto, incluyendo:

- » Miembros de la junta directiva
- » Directores y altos ejecutivos
- » Directores de programas y líderes de equipo
- » Responsables de prensa y comunicaciones

10. Informes de actividades anuales

11. Informes financieros anuales (o trimestrales)

12. Otra información financiera relevante como información sobre donantes

13. Informe de auditoría sobre los estados financieros anuales

14. Destalles de las donaciones por programa y/o beneficiario

15. Rendición de cuentas: Informes de seguimiento y evaluación del impacto logrado

DOCUMENTOS INTERNOS

La mayoría de las leyes modernas de acceso a la información definen los documentos que poseen los organismos gubernamentales como toda la información almacenada en cualquier formato. Para las entidades privadas, sin embargo, tienen margen para definir qué documentos son, en principio, públicos, y cuáles se pueden considerar "internos" y que no serán objeto de publicación.

Por ejemplo, los expedientes de recursos humanos y las nóminas de sus empleados son información que probablemente estará de acuerdo en no hacer pública.

Pero no siempre es claro si se debe o no publicar. Tomando otro ejemplo, si piden a su personal que complete algún tipo de declaración de "conflictos de intereses", podría decidir no hacerla pública. Sin embargo, puede decidir que para el personal directivo sería una buena práctica publicar estas declaraciones y actualizarlas periódicamente.

Del mismo modo, puede que esté dispuesto a publicar las donaciones importantes que reciba, pero decida un límite de donaciones por debajo del cual no publicará los nombres de los donantes.

A pesar de estas consideraciones, si su política de transparencia incluye conceder a los ciudadanos el derecho a solicitar documentos, es importante reconocer que una cantidad considerable de información podría entrar en el ámbito de una solicitud y, aunque no esté en su sitio web, tendrá que examinar estos documentos caso por caso. Para más información sobre el proceso de solicitud, [consulte el paso 5.](#)

PASO 2

Pregunte a los grupos de interés

A la hora de definir la lista de documentos que podría hacer públicos, es muy recomendable consultar a los grupos de interés para definir claramente sus necesidades.

A diferencia de un organismo gubernamental o público, su organización no está sujeta a requisitos de transparencia exhaustivos establecidos por ley. Por lo tanto, debe definir una manera de ser transparente que sea manejable y sostenible para su organización, de modo que una vez su política de transparencia sea establecida, pueda sostenerla en el tiempo.

Para ello, es útil tener claro qué grupos de interés son importantes para usted. Para la lista de control inicial, podría dividir estos grupos en internos y externos.



Los grupos de interés internos incluyen:



- » El fundador o fundadores de la organización, ya sean individuos, organismos públicos o empresas.
- » En el caso de las fundaciones privadas, como las fundaciones familiares, el donante o donantes de la organización.
- » Junta directiva
- » Personal
- » Pasantes y voluntarios

Los grupos de interés externos incluyen:



- » En el caso de las fundaciones con apoyo público, como las fundaciones comunitarias, los donantes de la organización
- » Beneficiarios y otros receptores directos de la financiación
- » Las comunidades beneficiarias
- » Otras organizaciones que trabajan en el mismo ámbito, incluidas organizaciones socias
- » Periodistas, incluidos los medios de comunicación locales y los medios especializados pertinentes
- » El mundo académico, en particular los que trabajan en los ámbitos pertinentes
- » El público en general
- » Gobierno (nacional, regional, local)

A continuación, podría realizar una encuesta o convocar reuniones o sesiones de grupos focales con estos grupos de interés, conjuntamente o por separado, para determinar sus necesidades de información.

Uno de los resultados interesantes y valiosos que pueden surgir de estas consultas es que pueden tener un impacto en la forma de organizar su sitio web y sus comunicaciones a través de otros canales, como su boletín de noticias y sus cuentas en las redes sociales.

Muchos organismos de gobierno han descubierto que los documentos se presentan mejor en función de acontecimientos vitales, como "atención sanitaria

y bienestar infantil", "ir al colegio", "comprar una casa" o "irse de vacaciones al extranjero", en lugar de utilizar estructuras organizativas internas. Piense en cómo organizar la presentación de la información de forma externa.

Asimismo, puede que le resulte más útil agrupar el trabajo que realiza en la comunidad en función de cómo le percibe su comunidad, en lugar de en función de su organigrama interno.

Las recomendaciones de la comunidad pueden no ser decisivas en cuanto a lo que publique. Por ejemplo, puede que decida no publicar toda la información de contacto profesional de sus empleados, pero será útil entender qué se pide.

PASO 3 —

Obligaciones legales de transparencia



Parte del trabajo preparatorio vinculado a una política de transparencia nueva o actualizada consiste en identificar las obligaciones legales que tiene para hacer pública determinada información.

Por ejemplo, en algunos países, la ley exige que todas las personas jurídicas presenten su informe anual y sus cuentas en un registro central donde estará a disposición de cualquiera. En tal caso, tiene sentido publicar esta información en su sitio web y garantizar su entrega puntual a las autoridades públicas.

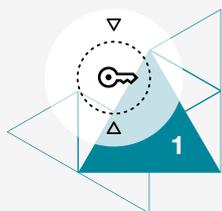
Puede haber otras obligaciones legales de transparencia, como que el sitio web deba publicar el nombre y la dirección de la organización, quizá con información de contacto. En este caso, debe asegurarse de que cumple esta obligación.

Puede haber algunas obligaciones legales cuyo cumplimiento le provoque sentimientos encontrados, por ejemplo, revelar públicamente las fuentes de financiación extranjera. Esté o no de acuerdo con la ley, debe tener una política muy clara sobre cómo cumplirla con precisión.

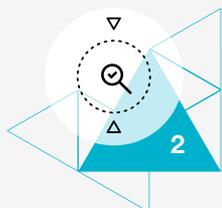
PASO 4

Política de transparencia: Lista proactiva y cronograma

Para la información que tiene previsto publicar de forma proactiva, los siguientes principios pueden servirle de guía a la hora de preparar y organizar la información:



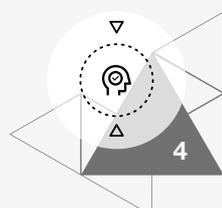
Disponible: La información que se divulgue de forma proactiva debe estar disponible a través de múltiples canales de comunicación, según convenga al contexto en el que se trabaje. Esto garantizará que llegue a los sectores pertinentes de la población. No dé por sentado que basta con incluir los documentos en su sitio web. Considere la posibilidad de difundirla activamente por otros medios, desde listas de correo a redes sociales, pasando por vídeos y gráficos, o material impreso distribuido en eventos y reuniones públicas.



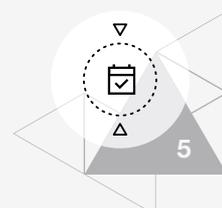
Localizable: La información debe organizarse de modo que sea fácil de encontrar. Las necesidades de información de los usuarios deben ser una consideración primordial a la hora de determinar dónde y en qué formatos publicar la información. Las consultas con los grupos de interés contribuirán a encontrar soluciones que tengan sentido para los usuarios potenciales, como se indica en el [paso 2](#).



Relevante: La información que difunda debe ser por sí misma valiosa para quienes la reciban. No tiene sentido hacer un gran esfuerzo para publicar información que nadie fuera de su organización considera útil o interesante. Una vez más, las consultas con los grupos de interés le ayudarán a identificar qué información es más relevante para sus necesidades.



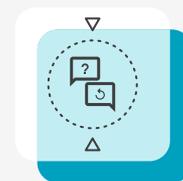
Comprensible: La información principal que divulgue debe estar redactada en un estilo comprensible para los destinatarios que vayan a utilizarla. El estilo de redacción debe ser claro, y si esto significa volver a redactar algunos documentos para utilizar un lenguaje más sencillo y claro, suele ser una buena inversión de tiempo. Un buen uso de gráficos también puede ayudar. El principio de hacer que la información sea entendible también exige que la información se presente claramente en las principales lenguas de los grupos de interés y en formatos que garanticen su plena inclusión. Esto podría incluir, por ejemplo, el uso de un lenguaje apto para personas con discapacidades de desarrollo o en Braille.



Actualizada: La información tiene poco valor si no es oportuna y correcta. La información divulgada de forma proactiva debe actualizarse periódicamente, y todas las copias electrónicas o impresas deben dejar claro cuándo se divulgó o actualizó la información. La información debe crearse y almacenarse de manera que se prevea su divulgación para que pueda hacerse rápidamente, y que cualquier dato personal u otro dato sensible que deba eliminarse pueda hacerse casi automáticamente.

PASO 5

Política de transparencia: respuesta a las solicitudes



Al igual que ocurre con las leyes nacionales de acceso a la información o libertad de información, su política de transparencia debe otorgar a los ciudadanos el derecho a solicitar información. Los elementos clave del derecho de solicitud son:

- » **Política de solicitudes en el sitio web:** Su sitio web debe incluir indicaciones sobre cómo solicitar información.
- » **Información de contacto:** Proporcione un nombre, correo electrónico y número de teléfono para quienes deseen aclarar cómo realizar solicitudes.
- » **Solicitudes por cualquier medio:** Admita solicitudes por correo electrónico, correo postal o un formulario en línea. Incluso podría plantearse responder a solicitudes que lleguen a través de una llamada telefónica u otro canal, como WhatsApp u otros servicios de mensajería similares que sean populares en su comunidad.
- » **Requisitos sencillos:** Debe ser posible hacer una solicitud simplemente con un nombre, un correo electrónico o una dirección postal, y una breve descripción de la información que se busca. No debe utilizar un formulario excesivamente complicado o intimidante lleno de preguntas.
- » **Acuse de recibo inmediato:** Es una buena práctica acusar recibo de una solicitud inmediatamente o en las 24 horas siguientes a su recepción, facilitando un número de referencia, un nombre de contacto, un correo electrónico o un número de teléfono por si la persona tiene más preguntas.
- » **Plazos claros de respuesta:** Debe intentar responder a las solicitudes en un plazo de diez días laborables, con una posible prórroga de otros diez días laborables para solicitudes más complejas. En este último caso, asegúrese de que dispone de un sistema para informar al solicitante de cualquier retraso.
- » **Solicitudes en cualquier formato:** Permita que los solicitantes pidan que se les facilite la información en cualquier formato, como enviada por correo, recogida en persona, vista in situ o en formatos digitales. Cuando se trate de información digital, asegúrese de que se compromete a entregar la información en un formato de lectura electrónica.
- » **No limite la libertad de expresión y reutilización de la información:** Es importante dejar claro a los solicitantes que la información que proporciona es abierta y que, aunque esté protegida por derechos de autor, puede compartirse y reutilizarse sin limitaciones.
- » **Aclaraciones y explicaciones:** Esté abierto a aclaraciones y preguntas adicionales sobre la información que ha proporcionado, y hágaselo saber al solicitante. Puede que se haya esforzado por ofrecer toda la información de que dispone en un formato claro, pero el público puede necesitar ayuda para interpretarla. Una parte clave de su enfoque de la apertura y del servicio a su comunidad es estar preparado para responder a preguntas de seguimiento y proporcionar aclaraciones y explicaciones.

PASO 6

Limitaciones de publicación



Para compartir información sobre su labor filantrópica, debe estar dispuesto a poner a disposición del público un número relevante de documentos y datos.

Esto podría incluir detalles sobre las donaciones realizadas, los beneficiarios y los montos de los fondos o donaciones que recibieron. Dicho esto, puede que decida que hay ciertos criterios que debería tener en cuenta antes de hacer pública esa información.

Básicamente, estos criterios serán si la publicación de la información puede causar algún perjuicio. Esto debe sopesarse con los beneficios generales de que su organización sea transparente y responsable ante el público.

En el mundo del acceso a la información, esto se conoce como la "prueba de perjuicio e interés público" y se trata de sopesar el interés público en la transparencia frente a cualquier daño o perjuicio potencial que pudiera derivarse de la publicación de la información.

Por ejemplo, supongamos que trabaja en un contexto especialmente hostil a los derechos LGBTQI+. En ese caso, a la hora de subir información a su sitio web, puede decidir que evaluará cada donación realizada para ver si hacerla pública puede causar

perjuicios a los beneficiarios y sus parejas. Se contrastará ese posible perjuicio con la política general de transparencia en las donaciones.

La misma consideración podría aplicarse, por ejemplo, a las actas de las reuniones con los grupos de interés. Si tiene su sede en un país seguro, podría adoptar la política general de publicar al menos un resumen de las reuniones y los nombres de las personas que asistieron. Más adelante, en un caso concreto, podría reunirse con algunos activistas de derechos humanos que están de visita para debatir cómo apoyar a sus colegas en su país de origen. En este caso, el perjuicio que podría derivarse de la publicación de estas actas de reunión podría superar con creces las ventajas generales de ser transparente.

En la medida en que no vaya a hacer públicos todos los detalles de determinados aspectos de su trabajo, podría estudiar cómo publicar información resumida sin causar daño. Por ejemplo, podría informar que ha concedido una cantidad total de dinero a grupos LGBTQI+ en el último año, o que ha celebrado reuniones con activistas de derechos humanos, pero no publicar los detalles para proteger a los implicados.

Protección de datos personales: El derecho de toda persona a proteger su vida privada es importante. Dicho esto, suele haber mucha cautela a la hora de proteger los datos personales y un cierto temor a infringir las leyes nacionales o a que se considere que se es imprudente con los datos personales. Por eso es importante tener clara la política interna de protección de datos personales.

Acceso parcial y redacciones: Si considera no publicar algún documento en su totalidad, simplemente no los haga públicos y comunique a los solicitantes los motivos de su decisión.

Sin embargo, cuando decida hacer pública sólo una parte de un documento por alguna de las razones expuestas anteriormente, tendrá que dejar claro cuál es su práctica a la hora de suprimir esa información. Este proceso también se conoce como "redactar" la información que se va a retener.

Dado que existen más de 135 leyes de acceso a la información en todo el mundo, hay muchas normas sobre cómo retener parte de la información de un documento. Una práctica consiste en sustituir la parte relevante del texto por una serie de XXXXXX y/o por palabras que indiquen por qué se ha eliminado la información, como [Sección redactada por motivos de protección de datos personales] o con un resaltado en negro para que se elimine la parte relevante [REDACTED] de la frase.

Otra opción es tachar la parte relevante de un documento. Cuando se elige esta última opción, la mejor práctica es utilizar un sistema seguro, como Adobe Acrobat Pro. Es importante tener en cuenta que simplemente resaltar el texto en negro es arriesgado porque, aunque no sea evidente a simple vista, dicho texto a menudo puede recuperarse de un documento deshaciendo digitalmente el resaltado en negro o cortando y pegando el texto en otro documento donde pueda leerse.

No se recomienda imprimir el documento, redactarlo a mano y luego escanearlo. Aunque de este modo se borrará de forma segura el texto sensible, se corre el riesgo de que el documento deje de ser legible por máquina y, por tanto, sea mucho menos útil para quien quiera leer o revisar el resto de este.

PASO 7 —

Comité o delegado de transparencia



Es esencial tener claro quién se encargará en su organización de garantizar que se cumpla su política de transparencia, y quién aprueba las decisiones sobre si se hará pública o no determinada información.

Dependiendo del tamaño de su organización, puede tratarse de una sola persona, un delegado de transparencia, o de un grupo de personas que se reúnan en un comité de transparencia, cada una de ellas con funciones específicas.

Si hay un único delegado de transparencia, o bien debe ser una persona de un nivel lo suficientemente alto como para tener poder de decisión, o bien puede tramitar las solicitudes y necesitará saber quién aprueba la decisión final de divulgación.

Si hay más de una persona en la toma de decisiones, hay que establecer procedimientos y plazos para tomarlas. Es una lástima tener una gran política y luego volver lenta su aplicación porque se debe

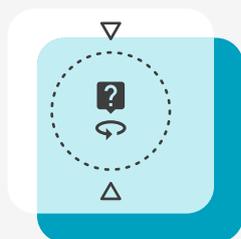
esperar a que varias personas aprueben una decisión para hacer público o no un documento.

El delegado o comité de transparencia debe ser presentado como tal a todos los miembros de la organización. Durante la capacitación del personal ([véase el paso 9 a continuación](#)), debe quedar claro cuáles son las funciones y responsabilidades del delegado o comité de transparencia, y que los demás miembros del personal deben tener como prioridad darles respuesta cuando se les solicite.

Si el tamaño de la organización lo permite, no se recomienda asignar la función de responsable de transparencia al responsable de comunicación o al técnico de la página web, aunque exista una estrecha colaboración entre ellos. Esto se debe a que la transparencia es una tarea distinta de hablar con los medios de comunicación (y venderles historias de éxito) y no es una tarea meramente técnica. Requiere una estrategia clara y familiaridad con toda la organización, y debe ser una función razonablemente importante. De hecho, es mejor vincular este rol con el reporte de indicadores de rendición de cuentas.

PASO 8 —

Proceso de apelación



Cuando un ciudadano o un grupo de interés, busca algo en la web y no lo encuentra, o solicita información y se le deniega la petición, debe existir un procedimiento de apelación.

La persona o personas a las que el solicitante puede recurrir deben ser distintas de la persona que tomó la decisión inicial.

Esto puede parecer una carga para una organización pequeña, o incluso mediana. Una solución es nombrar a un experto externo que ayude en esta tarea. Las opciones en su país podrían incluir a personas de una organización de la sociedad civil especializada en transparencia o a alguien que haya trabajado previamente en la oficina de un organismo de supervisión independiente, como una oficina del comisionado de información. También podría ser una persona con un papel relevante en el mundo académico, como un profesor de derecho que conozca la legislación nacional sobre acceso a la información.

Los elementos clave del proceso de apelación serán:

- » Información clara en su sitio web sobre cómo apelar, a quién escribir y el plazo para hacerlo.
- » Las respuestas remiten al proceso de apelación con información sobre cómo presentar la reclamación si la respuesta a la solicitud no es satisfactoria, y a quién escribir.
- » Plazos tanto para presentar la reclamación como para recibir la respuesta definitiva. Se recomienda que se disponga de un plazo mínimo de 20 días laborables (un mes) para presentar una reclamación y que se responda a la misma en un plazo de 20 días laborables a partir de su recepción.

PASO 9

Plan de capacitación



Una vez definida la política de transparencia, es esencial capacitar a todo el personal al respecto.

Es posible que desee dar prioridad a la capacitación de las personas más directamente afectadas por la política de transparencia, como las que gestionan el sitio web, las que manejan sus bases de datos y la gestión de documentos, y el personal directivo que tiene que decidir sobre la transparencia.

Eventualmente, es esencial que todo el personal reciba la formación necesaria y sepa cómo registrar y organizar la información de la mejor manera para hacerla pública.

Un liderazgo de alto nivel que señale la importancia de la transparencia puede marcar una gran diferencia. Esto puede lograrse haciendo que los directores se refieran positivamente a la política en las reuniones.

La formación periódica del personal y los recordatorios constantes sobre la política y su importancia para la organización también pueden ayudar a crear una cultura institucional de disposición a la apertura.

Eventualmente, es esencial que todo el personal reciba la formación necesaria y sepa cómo registrar y organizar la información de la mejor manera para hacerla pública.



PASO 10 —

Plan de reporte y evaluación



Se recomienda reportar y evaluar periódicamente la política de transparencia.

Los reportes deben realizarse al menos una vez al año, pero los elementos de los reportes podrían realizarse con más frecuencia, por ejemplo, podría informar sobre la cantidad de veces que se descargan documentos de su sitio web o la cantidad de solicitudes que recibe.

Entre los elementos básicos del reporte deben incluirse:	»	Porcentaje de documentos de publicación proactiva que están en línea
	»	Número de veces que se ha descargado cada documento
	»	Número de solicitudes recibidas
	»	Resultados de las solicitudes junto con los plazos de respuesta
	»	Número de apelaciones y sus resultados
→	»	Lista de la información solicitada o, al menos, de la información más solicitada.

La evaluación de la política de transparencia también puede hacerse anualmente, o con más frecuencia, dependiendo del tamaño de su organización y de los recursos de que disponga.

La evaluación puede realizarse en función de una serie de indicadores predefinidos, como el aumento del número de descargas de documentos o de solicitudes recibidas a lo largo del tiempo.

También podría realizarse una evaluación más cualitativa, por ejemplo, mediante cuestionarios a las personas que han recibido información en los que se les pregunte si les ha resultado útil y cómo ha influido en su comprensión de la organización.

La evaluación no tiene por qué ser demasiado complicada, pero debe darle una idea de si su política de transparencia está funcionando o si necesita hacer ajustes.

Circuitos de retroalimentación y mejora de la política de transparencia: La evaluación no debe ser un fin en sí mismo, sino una forma de mejorar la política de transparencia.

Por ejemplo, si comprueba que un determinado documento no está en su sitio web, pero se solicita con frecuencia, podría plantearse añadirlo.

O si observa que el material del sitio web no suele descargarse, compruebe si es fácil de encontrar, si para llegar a la información hay que hacer clic en varias páginas o si hay otro motivo, como un archivo grande lleno de gráficos que tarda demasiado en descargarse o si está escrito en un lenguaje denso e inaccesible.

El análisis y las mejoras posteriores a la evaluación le permitirán contar con una política de transparencia más eficaz a largo plazo.

Diez pasos para pasar de la reflexión a la acción:

Rendición de cuentas



RENDICIÓN DE CUENTAS —

Estar dispuesto a asumir la responsabilidad de las acciones, lo cual se consigue siendo transparente con respecto a dichas acciones en un marco predefinido de valores e indicadores y respondiendo a los hallazgos de cualquier evaluación y/o a la información recibida de los grupos interés.

Para que haya rendición de cuentas, una organización o institución debe establecer mecanismos por los que (i) reporte a los grupos de interés lo que ha hecho, idealmente comparado con objetivos predefinidos, y (ii) reciba voluntariamente las reacciones de los grupos de interés y/o del público en general, tanto en respuesta a los datos de la evaluación como en general, y actúe en consecuencia.

En este sentido, la rendición de cuentas es distinta de la transparencia, que no es más que una comunicación unidireccional de información de la organización a un público más amplio. La rendición

de cuentas también es diferente de la participación, que significa la implicación real de los grupos de interés en los procesos de toma de decisiones, dándoles la posibilidad de opinar y de influir en los resultados de la toma de decisiones.

Un plan de rendición de cuentas es un documento creado por y para cada organización que establece cómo planea rendir cuentas. La Junta Directiva debe adoptar un documento de este tipo para que cuente con un respaldo y posición sólidos dentro de la organización.

PASO 1 —

Mapear los elementos del plan de rendición de cuentas



El primer paso para establecer un sistema de rendición de cuentas para su organización, consiste en definir qué cuestiones, políticas y resultados cree que deben ser -y están dispuestos a ser- objeto de rendición de cuentas por parte de los grupos de interés.

Seguramente ya existen obligaciones legales de información exigidas por el país o la jurisdicción en la que esté registrada su organización. Estas obligaciones pueden concebirse como la rendición de cuentas a las autoridades públicas competentes.

Igualmente, según su estructura organizativa y sus normas de gobierno, es probable que tenga una serie de obligaciones, como informar a su Junta Directiva, a la(s) persona(s) y/o entidades que proporcionan financiación para sus operaciones, a su personal, a sus miembros, etc., tal y como se define en su reglamento interno. Estas también son obligaciones de rendición de cuentas y pueden integrarse en su plan de rendición de cuentas. Podrá utilizar esa información interna como parte de su reporte a un público más amplio.

Además, en la [sección de transparencia](#) de esta guía encontrará recomendaciones sobre cómo compartir información con los grupos de interés y el público en general. Esto incluye compartir información relacionada con el cumplimiento tanto de las obligaciones legales de información como de los procedimientos internos de reporte. Esta transparencia también puede integrarse en su planificación de la rendición de cuentas.

Sin embargo, en términos más generales, es probable que quiera reportar a sus grupos de interés y al público una gama más amplia de criterios sobre los que está dispuesto a rendir cuentas. Esto significa que el primer paso en la creación de un plan de rendición de cuentas es definir claramente estos criterios ([ver el paso 3 para más detalles y una lista de posibles instrumentos de rendición de cuentas](#)).

También tendrá que definir ante quién rinde cuentas, o quiénes son sus principales grupos de interés. La definición de estos y de sus perspectivas y necesidades le ayudará a trazar con precisión qué información proporcionar, qué tipo de indicadores elegir y qué formatos de publicación y difusión serían los más adecuados.



Es probable que quiera reportar a sus grupos de interés y al público una gama más amplia de criterios sobre los que está dispuesto a rendir cuentas.

Los grupos de interés internos incluyen



- » El fundador o fundadores de la organización, ya sean individuos, organismos públicos o empresas.
- » En el caso de las fundaciones privadas, como las fundaciones familiares, el donante o donantes de la organización.
- » La Junta Directiva
- » Personal
- » Pasantes y voluntarios

Los grupos de interés externos incluyen



- » En el caso de las fundaciones con apoyo público, como las fundaciones comunitarias, los donantes de la organización.
- » Beneficiarios y otros receptores directos de la financiación
- » Las comunidades beneficiarias
- » Otras organizaciones que trabajan en el mismo ámbito, incluidas las organizaciones socias.
- » Periodistas, incluidos los medios de comunicación locales y los medios especializados relevantes.
- » El mundo académico, en particular los que trabajan en los ámbitos relevantes
- » El público en general
- » Gobierno (nacional, regional, local)

También tendrá que definir ante quién rinde cuentas, o quiénes son sus principales grupos de interés.



PASO 2 — Un panel de rendición de cuentas

Al desarrollar un plan de rendición de cuentas, una opción es crear un panel de rendición de cuentas, que es un comité asesor independiente que se centra específicamente en la rendición de cuentas de su trabajo.

Las ventajas de un panel de rendición de cuentas radican en que dicho órgano puede incluir a personas con experiencia en rendición de cuentas y evaluación. Adicionalmente, el panel de rendición de cuentas puede ser fuertemente independiente de las actividades cotidianas.

Otra posible característica de un panel de rendición de cuentas es que incluso podría estar compuesto por personas dispuestas a dedicar un poco de su tiempo de forma gratuita para apoyar su trabajo ayudándole en la rendición de cuentas, lo que resulta especialmente útil para las organizaciones más pequeñas con menos recursos.

Por supuesto, un panel de rendición de cuentas deberá contar con el apoyo y la coordinación de miembros de su equipo, pero es probable que esto resulte menos oneroso que encargar a la alta dirección todo el trabajo de rendición de cuentas, además de ofrecer las ventajas de ser un órgano más independiente.



Las alternativas incluyen:

- » Un mecanismo de gobierno tradicional de un funcionario que informa al comité de auditoría de la Junta. Esa persona podría ser un responsable de monitoreo y evaluación, que normalmente dependería del director general o del director ejecutivo, pero que presentaría un informe anual a la Junta Directiva o a un subcomité de esta.
- » Un reporte a la asamblea anual general de su organización.
- » Contratación de una revisión de pares externa. Su organización tendrá que seleccionar la opción adecuada en función de su estructura y recursos existentes. Es importante asegurarse de tener claro quién tiene la responsabilidad y cuál es la cadena de reporte.

NOTA: —

El resto de esta Guía está estructurado de forma que pueda aplicarse tanto si se dispone de un panel de rendición de cuentas como si no, lo cual no es imprescindible, aunque sí recomendable dadas las múltiples ventajas que puede aportar.

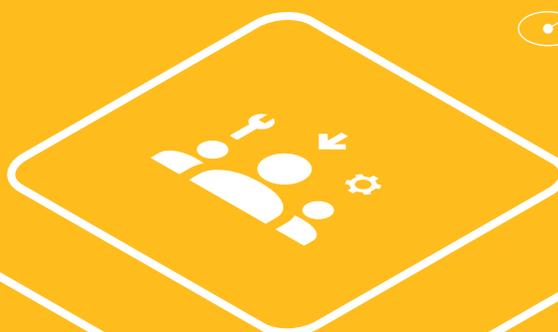
PASO 3

Definición de los instrumentos de rendición de cuentas

El siguiente paso consiste en determinar los documentos, como planes y políticas, que servirán de referencia para medir la rendición de cuentas.

Esto incluirá documentos relativos a sus objetivos estratégicos y cómo alcanzarlos, y documentos como las políticas que establecen los procedimientos internos y los valores por los que se rige.

Podemos referirnos al conjunto de planes y políticas como los "instrumentos de rendición de cuentas" o el "marco de rendición de cuentas". Estos instrumentos servirán de base para las mediciones y evaluaciones que se lleven a cabo.



PRINCIPALES DOCUMENTOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Documentos organizacionales: →	» Misión y mandato, incluidos los valores y la teoría del cambio
	» Estructuras de gobernanza
	» Normas de gobernanza
	» Información sobre las reuniones del gobierno corporativo
	» Visión general de los procesos de toma de decisiones
	» Información general sobre eventos y reuniones
	» Estrategia con objetivos e indicadores de evaluación

Políticas y normas internas: →	» En el caso de las fundaciones con apoyo público, como las fundaciones comunitarias, los donantes de la organización
	» Código de ética o código de conducta
	» Política de no discriminación e inclusión que abarque el género, la discapacidad, la raza, la edad, la religión y otros aspectos de la identidad
	» Política salarial, incluyendo rangos y la política de igualdad salarial de género
	» Declaración de bienes de los altos cargos
	» Política sobre conflictos de intereses y declaraciones de los altos cargos
	» Política de inversiones
	» Política de impacto medioambiental
	» Política de denuncia de irregularidades – reclamaciones internas y externas
	» Política de transparencia con información sobre cómo realizar solicitudes
	» Política de privacidad y protección de datos

Una ventaja significativa de la elaboración inicial de un mapeo de los planes y políticas relevantes, es que probablemente fomentará la revisión y mejora de los documentos existentes que establecen los valores, políticas, normas y reglamentos de su organización, así como sus documentos de referencia sobre normas de comportamiento. Muchas organizaciones adoptan políticas a medida que crecen, y es raro dar un paso atrás y examinar objetivamente las políticas existentes.

El peligro, sin embargo, es que decida embarcarse en una revisión general de todos estos documentos, lo que puede llevar tiempo y volver lento el desarrollo de su plan de rendición de cuentas. Por lo tanto, se recomienda que, paralelamente a las revisiones necesarias o a la adopción de nuevas políticas, siga adelante con su plan de rendición de cuentas, aprovechando al máximo el material ya existente.

PASO 4

Indicadores cuantitativos y cualitativos para la evaluación



Para cada uno de los instrumentos de rendición de cuentas seleccionados, será necesario identificar indicadores específicos que puedan utilizarse para evaluar el cumplimiento y con fines de reporte. Puede tratarse tanto de indicadores cualitativos como cuantitativos.

Es altamente recomendado que, en los primeros años de un nuevo plan de rendición de cuentas, estos indicadores no sean excesivamente extensos o complejos. Es mucho mejor reportar en función de un conjunto más reducido de indicadores bien definidos para los que sea realista poder recopilar datos, que socavar todo el ejercicio de rendición de cuentas con un plan de medición demasiado ambicioso.

En este sentido, una de las principales ventajas de un plan de rendición de cuentas es que también le ayudará a aclarar, perfeccionar y mejorar sus sistemas internos de monitoreo y evaluación. Esto, a su vez, puede alimentar su reflexión estratégica y servir de apoyo a su documento estratégico.

Los indicadores pueden ser, incluso deberían ser, tanto cualitativos como cuantitativos, según convenga para cada uno de los instrumentos de rendición de cuentas. Por ejemplo, con su estrategia, podría tener indicadores relacionados con el número de proyectos financiados en un área particular, el número de personas que han recibido una donación de apoyo a la agricultura rural, pero también una descripción de los tipos de beneficios que esto tuvo para esas personas y su comunidad, así como las preocupaciones medioambientales en esa localidad.

De igual manera, para sus políticas internas, podría describir los datos de los que dispone sobre la eliminación de las diferencias salariales por género

dentro de su organización, y el impacto cualitativo que esto ha tenido en sus empleados, utilizando los datos de retroalimentación de una encuesta interna.

Es importante incluir la retroalimentación negativa tanto de los internos como los externos, junto con los datos pertinentes y las explicaciones sobre cómo se han tratado los problemas y las reclamaciones. Las explicaciones o justificaciones no deben verse como excusas defensivas, sino como evaluaciones francas de cómo se han recibido las críticas y se han utilizado de forma constructiva para mejorar los procesos internos o externos.

Los indicadores también deben incluir una medición de las medidas adoptadas. Esto incluye cómo se está respondiendo a los hallazgos positivos y negativos, que van desde la superación de los indicadores y la alta satisfacción de los empleados o los grupos de interés, hasta el rendimiento satisfactorio o insatisfactorio, pasando por hallazgos de negligencia o ignorancia, o incluso pruebas de incumplimiento deliberado de las políticas y posibles casos de fraude o corrupción. Es importante tener claro cómo se va a responder a estos problemas para poder reportar si los planes de contingencia se han aplicado adecuadamente.

La recopilación de datos cualitativos y cuantitativos beneficiará a su organización porque le dará una mejor idea de lo que está haciendo y del tipo de impacto que está teniendo su trabajo. A medida que pase el tiempo, podrá proporcionar datos y análisis año tras año que ayudarán significativamente a su organización en el desarrollo de su propia estrategia y a mejorar la comunicación con los grupos de interés y las comunidades a las que sirve.

PASO 5 —

Participación de los grupos de interés



Una vez que se haya desarrollado una estructura inicial para el plan de rendición de cuentas, junto con el conjunto de indicadores propuestos, se recomienda realizar consultas con los grupos de interés pertinentes para confirmar que el marco, los parámetros y el calendario de presentación de informes son los que tienen sentido y son importantes para los múltiples grupos de interés.

El mecanismo por el que se llevan a cabo estas consultas podría incluir la distribución del plan con un cuestionario o encuesta, grupos de discusión o entrevistas individuales.

Se trata de un paso valioso porque puede generar ideas que ayuden a definir el enfoque y las prioridades del plan. También garantiza que los grupos de interés estén al tanto del ejercicio de rendición de cuentas, les permite apropiarse de él y crea un público receptivo para la presentación de informes.

Los resultados de este ejercicio de consulta y participación deben tenerse en cuenta a la hora de ultimar el plan, y debe hacerse público cómo han influido estas contribuciones en el resultado final.

PASO 6 —

Publicación y difusión del plan de rendición de cuentas



Una vez finalizado el plan de rendición de cuentas, debe difundirse entre todos los miembros del personal y otros grupos de interés pertinentes, y hacerse público en el sitio web de la organización.

Las actividades de comunicación para promover y dar a conocer el plan de rendición de cuentas

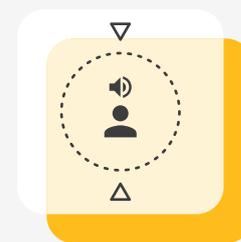
pueden incluir un boletín informativo o un comunicado de prensa, y la distribución en redes sociales de noticias sobre el plan. Considere la posibilidad de utilizar un vídeo explicativo o una sección de preguntas frecuentes.

Una vez finalizado el plan de rendición de cuentas, debe difundirse entre todos los miembros del personal.



PASO 7

Sistemas de reclamaciones y denuncia de irregularidades



Un plan de rendición de cuentas debe incluir un mecanismo que permita plantear reclamaciones de forma anónima a las personas alejadas de la

toma de decisiones en una organización concreta, y con garantías de protección de la identidad del denunciante y de una investigación independiente.

Los elementos clave recomendados de la política de denuncia de irregularidades de una organización son:

- » Nombramiento de una persona o grupo de personas independientes a las que se puedan plantear reclamaciones. Estas personas deben estar facultadas para entrevistar y obtener los documentos necesarios para llevar a cabo sus investigaciones de todos los miembros del personal, contratistas y beneficiarios. Se recomienda que todos los contratos incluyan una cláusula por la que los empleados y los grupos de interés acuerden esto por adelantado.
- » Establecimiento de canales anónimos seguros para reportar, como una dirección de correo electrónico segura o el uso de un buzón seguro y encriptado para reportar (hay varias versiones gratuitas disponibles en organizaciones de la sociedad civil).
- » Suministro de información sobre la política de denuncia de irregularidades a todo el personal y a los contratistas, y publicación en el sitio web de la organización.
- » Procedimientos claros para actuar cuando se reciben denuncias, incluyendo:
 - Plazos para cada etapa de la investigación
 - Garantías de protección de la identidad del denunciante o denunciantes originales y de otras personas que se presenten para aportar pruebas en apoyo de la denuncia
 - Compromiso de publicar los resultados de cualquier investigación y de in-formar sobre cómo se ha actuado al respecto
 - Compromiso de adoptar las medidas oportunas tanto en casos concretos (como sanciones o despidos) como para abordar los problemas sistémicos detectados y evitar que vuelvan a producirse (como en casos de discriminación más generalizada, acoso sexual, etc.)
 - Compromiso de informar a las autoridades policiales competentes si se han cometido delitos penales

Un elemento esencial de la creación de estructuras de denuncia de irregularidades, es identificar de antemano el mecanismo de respuesta a la crisis. Esto debe incluir a quién se alertará en función de la naturaleza y gravedad de las cuestiones planteadas, y cuáles serán los procedimientos precisos, como la convocatoria de reuniones de emergencia de los directivos o administrativos, la convocatoria de los miembros de su panel de rendición de cuentas con poca antelación, o incluso la denuncia a las autoridades policiales.

La claridad en la forma de reaccionar ante las denuncias recibidas y los problemas planteados garantizará que estos no supongan un estrés y una tensión indebida para la alta dirección y todo el personal, y ayudará a garantizar una rápida resolución de los problemas, incluso cuando se trate de situaciones realmente negativas. Un enfoque abierto, positivo y constructivo de los problemas que surjan (en lugar de evitarlos) será, a medio y largo plazo, mejor para toda la organización y su relación con los grupos de interés.

PASO 8

Capacitación del personal



Una vez desarrollado y adoptado el plan de rendición de cuentas, es imperativo garantizar que el personal reciba la información y la formación pertinente en la medida en que lo permita su capacidad.

La capacitación forma parte de la creación de la cultura institucional que exige la rendición de cuentas. También es una oportunidad para garantizar que todas las personas implicadas en la organización estén plenamente informadas sobre su misión, visión, estrategias y valores. Esto es algo que no ocurre en todas las organizaciones, sobre todo teniendo en cuenta la rotación de personal, que puede significar que algunos empleados, pasantes y voluntarios no hayan recibido formación sobre todas las políticas y enfoques relevantes.

El proceso de capacitación es también una oportunidad para implicar a todos los miembros de su equipo

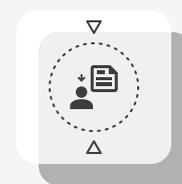
en el proceso de rendición de cuentas, haciéndoles partícipes desde el principio para que estén preparados para contribuir a la eventual evaluación y recopilación de datos que sea necesaria.

Específicamente, mediante sesiones informativas y capacitación del personal, se puede crear una cultura en la que todos los agentes relevantes estén dispuestos a examinar de forma crítica y constructiva lo que funciona y lo que no, estén dispuestos a aceptar consejos o críticas y puedan modificar las prácticas en función de esa retroalimentación.

Aparte de la capacitación específica, es importante que los responsables de la rendición de cuentas estén preparados para ofrecer orientación y apoyo a toda la organización de forma continuada, según sea necesario.

PASO 9

Reporte de rendición de cuentas



Se recomienda que la presentación de reportes sobre el plan de rendición de cuentas se haga anualmente, aunque para algunas organizaciones más grandes o indicadores seleccionados, podría hacerse semestral o trimestralmente.

La planificación interna, la recolección de datos, la revisión de los datos, el análisis y la redacción del informe deberán programarse con suficiente tiempo para cada paso.

Esto incluye tiempo para el diseño, tanto de la versión impresa como de la versión en línea, y para el sitio web, sobre todo si va a haber algún tipo de presentación gráfica o de datos interactivos.

Debe desarrollarse una estrategia de comunicación para garantizar que el informe de rendición de cuentas se promueva, se publicite y llegue a todos los grupos de interés.

La evaluación debe realizarse de forma independiente y objetiva. Como se indica en el [paso 2](#),

una opción es nombrar un grupo de personas independientes para supervisar el ejercicio de rendición de cuentas.

Una alternativa adicional, para las organizaciones que puedan permitírselo, es contratar a un consultor o consultoría externa para llevar a cabo el proceso de evaluación, reportando, según proceda, al panel de rendición de cuentas y/o a la alta dirección.

Contar con un evaluador externo exigirá claridad en cuanto a los documentos a los que puede acceder, con quién puede hablar y cómo se garantizará que su investigación esté respaldada y no se vea obstaculizada en modo alguno.

Una ventaja significativa tanto del grupo independiente de rendición de cuentas como del evaluador externo, es que a los miembros del personal y otros grupos de interés a menudo les resulta más fácil hablar francamente con una tercera persona que con aquellas con las que interactúan a diario.



PASO 10

Participación y retroalimentación tras el reporte

En la medida en que los recursos lo permitan, se recomienda realizar ejercicios de participación o consulta de seguimiento.

Como en el caso de los ejercicios de participación anteriores, podrían incluirse acciones como la realización de una encuesta, la presentación de los principales resultados del informe de rendición de cuentas en una reunión o en grupos de discusión, o simplemente pedir a los grupos de interés y a otros miembros del público que envíen sus comentarios a través de su sitio web.

Mostrar públicamente que se está abierto a recibir comentarios sobre el reporte de rendición de cuentas, forma parte integrante de la demostración de la disposición de la organización a rendir cuentas, garantizando que no se trata de un ejercicio unidireccional.

Al igual que en el ejercicio de participación anterior, actuar o hacer pública la retroalimentación recibida también forma parte de los procesos de rendición de cuentas de su organización.

Esto debe incluir información clara a los grupos de interés sobre cómo se han tratado las preocupaciones planteadas.

Es importante que estas consultas posteriores a la presentación de informes no sea únicamente un ejercicio para marcar casillas, sino que se realicen con el espíritu genuino de estar abierto a rendir cuentas y con el deseo de acercarse a los grupos de interés y comprenderlas mejor. Esto puede ser beneficioso tanto para usted como para ellos, ya que puede hacer que su trabajo sea más eficaz.



Mostrar públicamente que se está abierto a recibir comentarios sobre el reporte de rendición de cuentas, forma parte integrante de la demostración de la disposición de la organización a rendir cuentas, garantizando que no se trata de un ejercicio unidireccional.



Supervisión, evaluación y listas de verificación

Monitoreo, evaluación y aprendizaje

01

Una vez que haya establecido sus sistemas de transparencia y rendición de cuentas, ya habrá creado la infraestructura necesaria para el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje - MEL por sus siglas en inglés (Monitoring, Evaluation and Learning).

De hecho, como se señala en la [sección de rendición de cuentas](#), puede integrar un marco MEL preexistente, al menos parcialmente, en su plan de rendición de cuentas ante el público.

Sin embargo, seguirá siendo necesario, y habrá muchos beneficios en contar con un plan interno de MEL, para asegurarse que su equipo, la dirección y sus estructuras de gobernanza se beneficien de una evaluación integral de todo el trabajo que se esté realizando. El plan MEL también abordará cuestiones más "internas", como el rendimiento del personal y las revisiones de progreso, lo que significa que, además de sus departamentos más orientados al exterior, también involucrará a departamentos como los de recursos humanos y gestión financiera.

Al igual que con el plan de rendición de cuentas, si los recursos lo permiten, debería considerar la posibilidad de contar con expertos o evaluadores externos que sean más neutrales y puedan guiarle en su proceso interno de MEL. A falta de recursos para ello, los miembros de su junta directiva podrían ayudarle en esta función. Es importante tener claro

quién se encargará de esta evaluación general, vinculando las distintas líneas de reporte, incluidos los balances de rendimiento y satisfacción del personal, los registros de riesgos en los sistemas de gestión de riesgo y el comité de auditoría. Algunas organizaciones cuentan con un responsable de MEL que se encarga de esto, mientras que otras asignan esta función a otro departamento, dependiendo de la estructura de la organización.

Reconocer que algunos asuntos son genuinamente "internos" y que, por razones como la protección de datos personales, no pueden ni deben hacerse públicos, no significa que la mayor parte de su trabajo de rendición de cuentas deba ser accesible a un público más amplio. Es importante que, en sus políticas internas, incluida la política de protección de datos recomendada, aclare qué subconjunto de materiales no puede hacerse público, al tiempo que fomenta la apertura en el resto de sus documentos y evaluaciones. Ver la [sección 1](#) de esta guía para más detalles.

La guía de rendición de cuentas de la [sección 2](#) puede utilizarse para la estructuración de su trabajo interno de MEL, con la única diferencia de que se trata de un proceso interno y de que los debates con el equipo, la dirección y las estructuras de gobierno pueden gestionarse para alcanzar niveles aún más elevados de crítica constructiva y autoevaluación.

Recursos

02

Para todas las actividades sugeridas en esta Guía de Transparencia y Rendición de Cuentas será necesario, por supuesto, identificar los recursos necesarios. Disponer de los recursos humanos, técnicos y financieros adecuados supone una gran diferencia para el éxito y la sostenibilidad de sus actividades de transparencia y rendición de cuentas, y le ayudará a garantizar los resultados y el impacto que desea conseguir con ellas.

Por eso es importante identificar los recursos que necesitará desde el principio de sus respectivos ejercicios de transparencia y rendición de cuentas. Las listas detalladas de actividades que encontrará en esta guía deberían ayudarle a reflexionar y planificar al respecto. También deberá tener en cuenta el tamaño, las necesidades y los recursos de su organización para elaborar un plan que sea adecuado, pero también factible. La clave del éxito es ser ambicioso, pero no excesivamente ambicioso.

Listas de verificación

03

A continuación, le ofrecemos una serie de listas de verificación fundamentales para que su organización pueda seguir los avances de su política de transparencia y su plan de rendición de cuentas.

Tendrá que añadir más detalles relativos a su organización. Por ejemplo, podría incluir una lista detallada de los documentos que tiene previsto publicar en

el marco de la política de transparencia y los plazos de actualización de dichos documentos. Esto le ayudará a controlar si la información de su sitio web está actualizada.

Sin embargo, esta lista de verificación general le ayudará a empezar a gestionar sus ejercicios de transparencia y rendición de cuentas.

Lista de Verificación Transparencia	3.1
Lista de Verificación Rendición de cuentas	3.2
Lista de Verificación MEL interna	3.3



Lista de Verificación Transparencia

3.1

	ACCIÓN	¿QUIÉN ES RESPONSABLE?	PLAZO	REALIZADO
1	Mapeo de documentos para publicación			
2	Creación y aprobación de la lista de verificación de documentos creada y aprobada			
3	Documentos publicados en el sitio web			
4	Documentos y datos en formatos abiertos en la web			
5	Mapeo completo de los grupos de interés			
6	Lista de los grupos de interés aprobada internamente			
7	Mapa de obligaciones legales de transparencia			
8	Cumplimiento de las obligaciones legales de transparencia (documentos pertinentes en el sitio web)			
9	Planeación de consultas con los grupos de interés			
10	Consultas completadas con los grupos de interés			
11	Política de transparencia desarrollada			
12	Política de transparencia aprobada			
13	Nombramiento del delegado de transparencia			
14	El sitio web contiene información sobre solicitudes			
15	Personal capacitado en la política de transparencia			
16	Actualización de documentos/datos			
17	Informe anual sobre la política de transparencia			
18	Informe anual sobre transparencia publicado			

Lista de Verificación Rendición de Cuentas

3.2

	ACCIÓN	¿QUIÉN ES RESPONSABLE?	PLAZO	REALIZADO
1	Definición de los objetivos generales del plan de rendición de cuentas			
2	Objetivos aprobados internamente			
3	Mapeo de los grupos de interés			
4	Decisión sobre el panel de rendición de cuentas o su equivalente			
5	Instrumentos de rendición de cuentas (documentos) identificados			
6	Indicadores desarrollados			
7	Consultas planeadas con los grupos de interés			
8	Consultas realizadas con los grupos de interés			
9	Consultas a los grupos de interés integradas en el plan de rendición de cuentas			
10	Plan de rendición de cuentas finalizado			
11	Plan de rendición de cuentas aprobado internamente			
12	Publicación/difusión del plan de rendición de cuentas			
13	Política de reclamaciones/denuncias definida			
14	Política de reclamaciones/denuncias aprobada			
15	Política de reclamaciones/denuncias publicada			
16	Capacitación de personal planeada			
17	Capacitación de personal completada			
18	Informe de rendición de cuentas elaborado			

CONTINUACIÓN LISTA DE VERIFICACIÓN RENDICIÓN DE CUENTAS

3.2

	ACCIÓN	¿QUIÉN ES RESPONSABLE?	PLAZO	REALIZADO
19	Informe de rendición de cuentas aprobado			
20	Informe de rendición de cuentas publicado			
21	Consulta sobre el informe de rendición de cuentas			
22	Consulta completada			
23	Retroalimentación adicional recopilada sobre el in-forme de rendición de cuentas			
24	Toda la retroalimentación respondida y publicada			
25	Revisiones/ajustes del Plan de Rendición de Cuentas del próximo año			

Lista de Verificación MEL interna

3.3

	ACCIÓN	¿QUIÉN ES RESPONSABLE?	PLAZO	REALIZADO
1	Definición de objetivos organizativos basados en la estrategia			
2	Definición de objetivos específicos del programa/proyecto/departamento (incluido, por ejemplo, el departamento de recursos humanos).			
3	Objetivos aprobados internamente			
4	Definición de los principales hitos y plazos			
5	Parámetros cuantitativos definidos para la evaluación			
6	Indicadores cualitativos identificados			
7	Responsabilidades del personal identificadas y asignadas			
8	Plazos para la presentación de informes			
9	Capacitación del personal sobre el plan MEL y cómo participar			
10	Datos recopilados			
11	Análisis y evaluación finalizados			
12	Debates internos sobre la experiencia adquirida			
13	Reporte final MEL realizado			
14	Informe MEL aprobado			
15	Versión pública del informe MEL publicada en Internet/compartida con los grupos de interés			
16	Recolección, tratamiento y respuesta de la retro-alimentación			
17	Ajustes realizados en el plan MEL del próximo año y personal informado/formado sobre el nuevo plan.			

FINANCIADORES



Candid.



Dalberg





W I N G S
ELEVATING PHILANTHROPY

