

La Autenticidad y la Credibilidad de las Corporaciones Sin Fines de Lucro: Un Desafío Sectorial



NPERCI Publication Series™
No. 6

Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

605 Condado Street, Suite 712
San Juan, Puerto Rico 00907

787-550-5964
nperci@nperci.org
www.nperci.org

Flordeliz Serpa, PhD
Lizzette Rojas, PhD

Agosto 2011



NPERCI

Mejorando el Desempeño a través de la EvaluaciónSM

La Autenticidad y la Credibilidad de las Corporaciones Sin Fines de Lucro: Un Desafío Sectorial

**Flordeliz Serpa, PhD
Lizzette Rojas, PhD**

**San Juan, Puerto Rico
Agosto 2011**

Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (NPERCI) es una corporación independiente, no partidista, dedicada a optimizar el desempeño, los resultados y el impacto de las instituciones a través de la evaluación.

Copyright 2011 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. Todos los derechos reservados. Este documento puede ser citado libremente, siempre y cuando se reconozca la autoría de Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (NPERCI). Este documento no puede ser reproducido, transmitido, almacenado y/o traducido, total o parcialmente, en ninguna forma o circunstancia, o por ningún medio técnico, mecánico y/o electrónico, incluyendo fotocopia, grabación, sistema de recuperación de datos y/o cualquier forma de almacenamiento no descrita o no inventada, vendido o usado con propósitos comerciales sin previa autorización escrita de NPERCI.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS	4
INTRODUCCIÓN	5
DEFINICIONES	6
MODELO ACCEDE [©]	8
Alinear los valores institucionales a la misión	10
Cumplir con las obligaciones legales y éticas	12
Comunicar la información sobre la organización	13
Evaluar los esfuerzos, el desempeño y los resultados	15
Documentar todo lo relevante a los procesos, actividades, acciones, decisiones, aprendizaje y resultados	16
Evidenciar la efectividad, la eficiencia y el impacto	17
CONCLUSIÓN	18
REFERENCIAS	19

ÍNDICE DE FIGURAS



FIGURA 1. MODELO ACCEDE[©]

9

INTRODUCCIÓN

La capacidad de las corporaciones sin fines de lucro (CSFL) para demostrar la efectividad de su trabajo y su aportación al progreso social y al mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes y las comunidades que sirven, así como, el logro de la autosuficiencia constituyen, sin duda alguna, algunos de los desafíos más grandes que enfrenta el Tercer Sector. Como sector, es necesario que las CSFL se muevan a un próximo nivel. Para alcanzar ese nivel, las CSFL tienen que demostrar su autenticidad y los resultados de su gestión, así como, su compromiso con el cumplimiento de la ley y con su misión. Las CSFL tienen que fomentar la credibilidad y estar capacitadas para demostrar la integridad, la transparencia y la responsabilidad en sus operaciones ante sus clientes, patrocinadores, donantes, entidades reguladoras y el público en general. En esta publicación, presentaremos algunas de las estrategias que se pueden implantar para demostrar la autenticidad, fomentar la credibilidad y practicar la transparencia en las CSFL, generando confianza pública.

DEFINICIONES



Hemos mencionado varios conceptos que son claves para la comprensión de la información y aplicación de las estrategias que serán discutidas en este texto. En primer lugar, **autenticidad** se refiere a que las CSFL sean realmente lo que dicen o aparentan ser. Si se considera el aspecto legal, la autenticidad implica que las CSFL están debidamente certificadas. Específicamente, esto se refiere a que estén incorporadas en el Departamento de Estado, que cumplan con sus obligaciones como corporaciones, incluyendo la radicación de planillas de contribución sobre ingresos, la radicación de informes anuales, etc.

La **credibilidad** se refiere a la calidad, capacidad o poder para provocar confianza. Aumentar la confianza pública es, precisamente, uno de los retos más importantes que enfrentan las CSFL y que contribuye a los desafíos del Tercer Sector. No se puede olvidar que las CSFL dependen de la confianza pública para operar y sobrevivir. Sin confianza pública, no existiría el Tercer Sector.

El tercer concepto es **transparencia**. Transparencia significa perfecta accesibilidad de la información en las áreas que competen a la opinión pública. Las CSFL afrontan, también, un mayor escrutinio y tienen que responder a expectativas más altas en relación a la transparencia. Las CSFL tienen que responder a las exigencias que tiene el público, especialmente los donantes, sobre la transparencia en sus operaciones y la administración de los fondos.

En resumen, para demostrar la autenticidad, las CSFL tienen que demostrar que cumplen con todas las leyes aplicables. Para fomentar la

credibilidad, las CSFL tienen que demostrar que sus operaciones y la administración de los fondos se efectúan de manera ética y transparente. De igual manera, los donantes, sean individuales, corporativos o gubernamentales, tienen que asumir su responsabilidad de verificar la autenticidad de las CSFL a las que asignarán fondos, fiscalizar los fondos asignados y exigir transparencia en el uso de los mismos.

MODELO ACCEDE[®]

La literatura presenta diversos trabajos que identifican una serie de factores o aspectos asociados a la transparencia en una corporación, independientemente de su estructura, tamaño, presupuesto, área de servicio o trayectoria. Considerando dicha evidencia y la experiencia de las autoras, éstas desarrollaron el Modelo **ACCEDE[®]** (2010).¹ Este modelo fue diseñado para desarrollar la transparencia institucional en las operaciones corporativas. El modelo se basa en la premisa de que las CSFL deben evidenciar que verdaderamente se esfuerzan por comunicar su trabajo, el origen y utilización de los fondos y demás recursos, y el impacto que tienen en la comunidad.

ACCEDE[®] es un acrónimo en el que cada letra representa una acción específica, o conjunto de acciones específicas, dirigida(s) a demostrar la autenticidad, fomentar la credibilidad y practicar la transparencia institucional en las CSFL (Figura 1). **ACCEDE[®]** ha sido adoptado por Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (NPERCI) e integrado a sus instrumentos de trabajo.

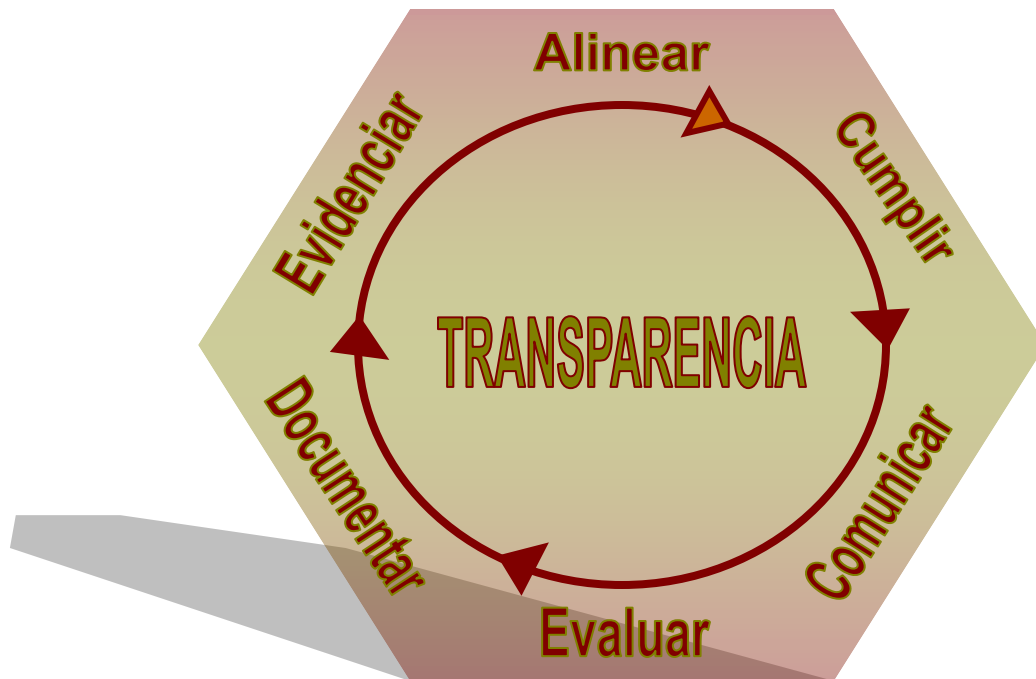


Figura 1. Modelo ACCEDE©

Descripción de las Acciones Específicas de ACCEDE©

A linear	los valores institucionales a la misión
C umplir	con las obligaciones legales y éticas
C omunicar	la información sobre la organización
E valuar	los esfuerzos, el desempeño y los resultados
D ocumentar	todo lo relevante a los procesos, actividades, acciones, decisiones, aprendizaje y resultados
E videnciar	la efectividad, la eficiencia y el impacto

Alinear los valores institucionales a la misión

La fortaleza, el éxito y la autosuficiencia institucional dependen del desarrollo de culturas y valores adecuados. La elaboración de valores juega un rol determinante en el desarrollo institucional y puede fomentar el progreso de las operaciones institucionales. Una cultura institucional vulnerable provoca estancamiento en cualquier corporación, lo que se refleja en la insatisfacción laboral, cambio frecuente del capital humano (turnover), y una merma en la productividad, la efectividad y la eficiencia, entre otros.

Para fortalecer la cultura institucional, es necesario alinear los valores a la misión. Las corporaciones deben declarar los valores que guiarán sus operaciones y prácticas, los cuales enmarcarán las decisiones y acciones del capital humano a nivel individual, colectivo e institucional. Para que los valores institucionales tengan el efecto esperado, es necesario establecer, apoyar y defender un sistema de valores en la corporación. Dicho sistema de valores debe incluir lo siguiente:

- El código de conducta ética
- Las normas operacionales
- Los controles internos
- Las prácticas de la corporación y de su capital humano
- La transparencia en las operaciones

Los valores deben ser comunicados de forma clara, precisa y activa. Es decir, las acciones y prácticas deben estar alineadas a los valores. Para que la comunicación de los valores sea efectiva, no puede haber conflictos o

incoherencias entre los valores y las acciones. Los valores deben ser uno de los elementos de motivación para las acciones y el comportamiento esperado, ya que definen, en gran medida, el carácter de la corporación, creándole una identidad a la corporación y enmarcando la relación entre la corporación y su capital humano.

Se recomienda que uno de los valores institucionales a ser declarado sea la transparencia. Las prácticas de transparencia son percibidas como el conjunto de estrategias más efectivas para demostrar la autenticidad y fomentar la credibilidad en una corporación.

Cumplir con las obligaciones legales y éticas

Toda CSFL y su junta de gobierno deben demostrar que cumplen con sus obligaciones legales y éticas, y que poseen controles internos para mejorar, de manera continua, las operaciones y resultados de la gestión institucional. Dichos controles incluyen, pero no se limitan a:

- Artículos de incorporación y estatutos (“bylaws”, constitución, reglamento, etc.)
- Políticas y prácticas operacionales y financieras responsables y aprobadas por la Junta Directiva
- Informes anuales
- Auditor interno
- Evaluación

Algunos donantes, o donantes potenciales, están prestando una mayor atención a datos específicos sobre las operaciones de las CSFL cuando consideran la posibilidad de otorgar fondos. Los donantes le están adjudicando un mayor peso al liderato de las CSFL, su historial, y su récord de cumplimiento con los informes anuales y la radicación de planillas. De esta manera, los donantes procuran asignar fondos a organizaciones auténticas, transparentes y que rinden cuentas.

Comunicar la información sobre la organización

Otro aspecto muy importante para demostrar la autenticidad, fomentar la credibilidad y practicar la transparencia de las CSFL es la comunicación. Todas las decisiones administrativas de la corporación, así como, los costos y recursos invertidos en la aplicación de esas decisiones y sus implicaciones, deben estar claros y ser comunicados de forma abierta e inmediata a todos los actores principales (capital humano, clientes o recipientes de servicios, colaboradores, donantes y entidades reguladoras) y al público en general.

Es importante que toda CSFL comprenda que siempre existe un potencial para que se afecte la comunicación interna y externa sobre aspectos relevantes de la institución. En términos de la comunicación interna, se puede afectar la función principal de comunicar adecuadamente la información importante de la institución al capital humano para facilitar el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades. En relación a la comunicación externa, toda CSFL debe asegurarse de cumplir con las expectativas de la accesibilidad que debe tener el público a la información sobre la institución. El público debe tener acceso a información sobre sistemas y procesos establecidos, la efectividad y eficiencia de las operaciones, el cumplimiento con las leyes y reglamentaciones, políticas corporativas, administración de recursos humanos, económicos y no-económicos, y la adherencia a normas operacionales.

Toda CSFL debe poder demostrar que realmente se esfuerza por comunicarle al público la información relevante sobre su trabajo, el origen y utilización de los fondos y demás recursos, y el impacto logrado en la

comunidad. Esto debe hacerse sin alejarse del cumplimiento con las leyes y códigos sobre privacidad y confidencialidad que puedan aplicar a los miembros de su capital humano, clientes, colaboradores y donantes.

Asimismo, las CSFL deben cultivar la comunicación con los donantes activos y potenciales. Es fundamental que las CSFL procuren satisfacer las necesidades de los donantes; ésta debe ser una práctica habitual. La satisfacción de las necesidades de los donantes incluye poner en práctica los principios básicos del servicio al cliente y el honrar la Declaración de los Derechos de los Donantes.

Evaluar los esfuerzos, el desempeño y los resultados

Las exigencias para realizar evaluaciones han ido en aumento durante los últimos años. Los requisitos relacionados a la evaluación, como parte de los criterios de decisión para la adjudicación de fondos entre entidades donantes, son, también, más rigurosos. Está claramente establecido que la evaluación va más allá de cumplir con un requisito de una fuente de fondos y que, en efecto, facilita la toma de decisiones y fortalece la capacidad de llevar a cabo una planificación estratégica mejor coordinada, con objetivos más prácticos y medibles, y con proyecciones más enfocadas.

La evaluación debe ser planificada y enfocada; debe hacerse considerando la información que se necesita para mejorar procesos, actividades, programas y servicios. Las actividades de evaluación deben ser integradas, en lo posible, a los procesos y actividades normales de la institución. No se puede perder de vista que la evaluación no es un objetivo o un fin en sí mismo, sino un medio para llegar a un objetivo o fin, el cual suele ser conocer más sobre un proceso, actividad, servicio, etc., medir y describir esfuerzos, determinar desempeño e identificar y determinar resultados. Es importante señalar que la evaluación facilita la toma de decisiones y fortalece la capacidad de las CSFL.

Documentar todo lo relevante a los procesos, actividades, acciones, decisiones, aprendizaje y resultados

La documentación se utiliza para diferentes propósitos, incluyendo la rendición de cuentas, el cumplimiento con entidades reguladoras, la planificación, la descripción de un proceso, actividad, programa o servicio, el completar un expediente, y el justificar o explicar un incidente o resultado, entre muchos otros. Uno de los aspectos más importantes sobre la documentación es saber cuál es el uso que se le dará a la información, lo que ayudará a determinar detalles del proceso, tales como el tiempo que se invertirá en el proceso de documentación, las fuentes de información, la frecuencia de la documentación, el nivel de formalidad y/o rigurosidad, etc.

La documentación también sirve para promover la organización, sus programas o un proyecto en particular; para crear conciencia de y apreciación pública hacia la organización, su trabajo y el impacto que ha tenido en la población que sirve; para solicitar fondos; y para mejorar o desarrollar un programa o servicio. Además, y haciendo referencia a la misión de las CSFL, la documentación se puede utilizar como base para desarrollar conocimiento y capacitar a los clientes y la comunidad servida en las áreas de servicio.

Evidenciar la efectividad, la eficiencia y el impacto

El evidenciar la efectividad, eficiencia e impacto de una organización, un programa, proyecto o servicio es uno de los objetivos que debe estar siempre presente en los esfuerzos de las CSFL para desarrollar la transparencia institucional en las operaciones corporativas. No se puede perder de vista que las CSFL deben evidenciar su trabajo, el origen y utilización de los fondos y demás recursos, su efectividad y el impacto que tienen en la comunidad.

La efectividad, la eficiencia y el impacto de las CSFL son un conjunto clave de requisitos para lograr que tanto la organización como sus programas y proyectos puedan fortalecerse y evolucionar. La evidencia sobre estos tres aspectos informa sobre el estado operacional y provee los datos sobre los resultados esperados y los alcanzados, lo que provee una ventaja competitiva y coloca a las CSFL en una mejor posición para ganar respeto y apoyo, destacándose de sus competidores.

CONCLUSIÓN

La transparencia, además de demostrar la autenticidad y fomentar la credibilidad de las CSFL, está dirigida a garantizar la accesibilidad a la información sobre la institución por parte de clientes, patrocinadores, entidades reguladoras y el público en general, fomentando la confianza pública. La transparencia es un componente esencial para implantar prácticas de desarrollo efectivas, responsables y sostenibles.

El progreso hacia una cultura de transparencia es un desafío sectorial y un elemento crucial para las CSFL, independientemente de su tamaño, área de servicio, años de trayectoria o presupuesto. Las CSFL deben estar preparadas para poder demostrar el valor añadido que proveen a la sociedad.

Las CSFL deben procurar que sus prácticas y operaciones sean transparentes y deben entender la importancia de sistematizar dichas prácticas y operaciones. Las CSFL deben demostrar su autenticidad y fomentar la credibilidad a través de la transparencia. El Modelo **ACCEDE**[®] es un instrumento práctico para desarrollar la transparencia y aumentar la confianza pública.

REFERENCIAS



1. Serpa, F. & Rojas, L. (2010). Modelo ACCEDE[®].