



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

Àrea de Govern Local
Servei de Formació Local

Papers de Formació Municipal

Número, 103, juliol 2003

El bon govern i la rendició de comptes en l'Administració

M. Vidal, J. Ramonet, R. Nonell, M. Canela

En aquest Papers de Formació es presenta la reflexió feta entorn a un tema que comença a ocupar l'interès de moltes empreses i organitzacions: el bon govern i la rendició de comptes. Aquesta qüestió està avui en el centre de les preocupacions de moltes organitzacions públiques, entitats intermèdies entre el sector públic i privat (fundacions, associacions sense afany de lucre, organitzacions no governamentals), i empreses.

Moltes organitzacions estan interessades en donar transparència i claredat a les seves activitats i explicar a la societat quins són els resultats assolits. Amb les polítiques de rendició de comptes, les organitzacions volen legitimar socialment les seves actuacions i aconseguir millorar l'acceptació social de les seves finalitats corporatives.

La rendició de comptes es fonamenta en la conducta i el comportament ètic dels seus membres, en l'existència d'un sistema d'informació sòlids, capaços de proporcionar dades entenedores i transparents de l'activitat de les organitzacions, i en la voluntat política d'actuar coherentment respecte els principis i codis que vertebreren les organitzacions.

El procés de rendició de comptes resulta especialment interessant perquè permet identificar i explicar els beneficis socials de les organitzacions. Aquest fet permet avaluar millor la utilitat social de qualsevol empresa, organització o entitat. Els mètodes aportats per les experiències de rendició de comptes són útils tant pel sector privat com pel públic, sobretot per la utilitat que aquesta perspectiva aporta a la comprensió de les organitzacions en el marc de la nova economia i de la Societat del Coneixement.

**EL BON GOVERN I LA RENDICIÓ DE
COMPTES EN L'ADMINISTRACIÓ**
M. Vidal, J. Ramonet, R. Nonell, M. Canela
Juliol 2003

INDEX

INTRODUCCIÓ	1
CONSIDERACIONS SOBRE EL BON GOVERN	2
LA RENDICIÓ DE COMPTES A L'ADMINISTRACIÓ PUBLICA.....	3
CONSTATACIÓ MITJANÇANT LES WEBS.....	6
IMPLEMENTAR LA RENDICIÓ DE COMPTES (“ <i>ACCOUNTABILITY</i> ”).....	9
Descripció general del projecte	9
La primera fase: avant-projecte	11
La segona fase: diagnosi i planificació	13
La tercera fase: desenvolupament.....	14
CONCLUSIONS	16
BIBLIOGRAFIA.....	17

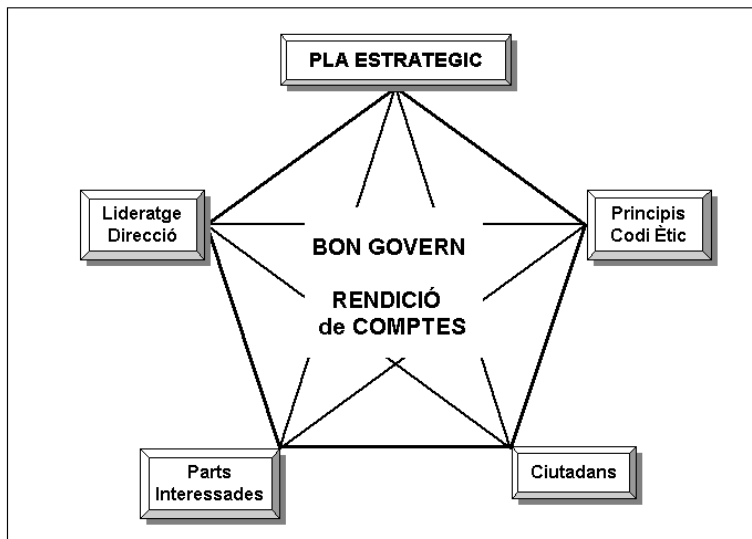
INTRODUCCIÓ

En els moments que estem vivint, hi ha cada vegada més gent que es fa la pregunta: que es fa amb els diners del contribuent, amb els diners que recapten les administracions, o els diners que reben les diferents universitats, ONG, sindicats, fundacions, associacions?.

El bon govern compren les tradicions, institucions i processos que determinen com el poder és exercit, com els ciutadans utilitzen la seva veu i com les decisions es prenen d'acord amb l'interès general.

L'objectiu d'aquest article es donar a conèixer que és el bon govern i constatar la realitat observada des d'internet, ja que la transparència i accessibilitat a la informació és un dels requisits bàsics del bon govern. A més, donar a conèixer els mecanismes per difondre i impulsar la rendició de comptes, que és un mecanisme que permet presentar evidències del bon govern.

L'article té tres parts. En la primera es fan consideracions generals sobre el bon govern, la rendició de comptes i la responsabilitat social corporativa. En la segona es recull una sèrie d'experiències de diferents entitats per poder avaluar-ne la difusió i la forma de treballar. Finalment, en la tercera part es proposa un model de projecte per "Implementar la Rendició de Comptes".



Esquema bàsic.

CONSIDERACIONS SOBRE EL BON GOVERN

*“Si alguna cosa em consola de marxar
d'aquest món, és que mai he treballat
per les lloances dels homes, sinó pel
servei de la veritat”
Frederic Ozonam. 1853*

Els conceptes de rendició de comptes i bon govern és aplicable a tot tipus d'organització.

Quan els homes s'organitzen en grups per aconseguir els objectius sorgeix una de les activitats humanes més importants, la de dirigir. Dirigir és saber fer les coses, donada una situació, per obtenir els resultats desitjats. Ja trobem evidències, en pintures del segle XIV, de les al·legories i efectes del bon i mal govern.

Des de que Frederick W. Taylor, finalitzada la revolució industrial, va definir el mètode científic a primers del segle XX; la humanitat està pensant en com es pot organitzar i com es pot emprar el poder que hi ha en les empreses, les societats, les organitzacions,... El bon govern compren les tradicions, per aconseguir uns objectius.

En les empreses privades, el bon govern, des de el punt de vista intern i en sentit molt restrictiu, és aprovat pels accionistes. Els resultats estan clarament identificats d'acord amb la legislació vigent, amb la presentació anual dels balanços i l'estat de comptes. Però el concepte de bon govern inclou a mes de les àrees relatives a la informació comptable i financera que ha de fer pública l'empresa i als drets dels accionistes, la presa de decisions en els comitès de direcció, els interessos dels accionistes i les pràctiques relatives a les auditories.

Malgrat que aquest article es centre en el Bon Govern i en la Rendició de Comptes a l'administració, vol fer una pinzellada a la situació general i a l'empresa privada.

Des de l'empresa el desenvolupament dels principis de bon govern corporatiu en la vessant de la responsabilitat social és impulsat, tant per iniciatives públiques com per les sortides de les pròpies empreses.

A Suècia, al Octubre del 1997, per tal d'eliminar les pràctiques de treball injustes e inhumanes, es va elaborar la Social Accountability Standard SA 8000, amb l'objectiu d'assegurar una font de bens i serveis ètics. Es tracta de nou requisits, relatius a l'edat mínima dels treballadors, la prohibició d'estar sense papers, els treballs forçats, la seguretat e higiene en el lloc de treball, els drets dels treballadors, la no discriminació, les pràctiques coercitives, les hores de treball, dels salaris i del sistema de gestió.

Aquesta norma està basada en el principis definits en la 11 Convenció de l'Organització Internacional del Treball (LO), la Declaració Universal dels drets Humans i la Convenció dels drets del infants de les Nacions Unides.

Al Regne Unit, l'Institut of Social and Accountability, va emetre en 1999 va emetre la norma AA 1000 de Responsabilitat (accountability), dissenyada per aconseguir millorar la responsabilitat i funcionament i per aprendre mitjançant el compromís amb les parts interessades (stakeholders). En la mateixa línia, la principal associació de empresaris britànics, CBI, dedica tot un programa de activitat per informar, impulsar i propagar la responsabilitat social de les empreses britàniques.

La Direcció General del Employment & Afers Socials de la Unió Europea, presenta en juliol del 2001 el llibre verd per fomentar un marc europeu per a la responsabilitat social de les empreses. Aquí es defineix la responsabilitat social corporativa com la integració de les preocupacions socials i mediambientals en la pràctica diària de les empreses i en la interacció amb llurs parts interessades (stakeholders), sempre des d'una perspectiva voluntària.

En el context espanyol, el grup parlamentari socialista presentà una proposició de llei anomenada "Responsabilitat Social de les Empreses", que es publica en el Butlletí Oficial del Congrés dels Diputats, del dia 10 de maig de 2002.

En aquesta proposta s'entén que la responsabilitat social és l'assumpció voluntària de les bones pràctiques de gestió integrada de la empresa, en totes les seves relacions, respecte dels valors ètics no exclusivament financers o econòmics. Comprèn els aspectes relacionats amb la millora de les condicions de treball, la formació, i "empleabilitat" dels treballadors, la igualtat d'oportunitats, el desenvolupament sostenible per l'aplicació de criteris ecològics a l'adquisició de matèries primes, productes intermedis, a les inversions, als sistemes de producció, i als productes propis, així com el respecte dels drets humans dels seus proveïdors, contractistes i concessionaris. En el projecte de llei parlen del codi de conducta, de la inversió socialment responsable, del producte socialment responsable i certificació de responsabilitat social.

La Federació Internacional d'Organismes de Normalització, ISO, informa en el seu comunicat nº 846, del febrer de 2003, que ha creat un grup per treballar en la Responsabilitat Social de les Organitzacions.

LA RENDICIÓ DE COMPTES A L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

La rendició de comptes a l'administració pública és un element clau del bon govern de les organitzacions, però sobre tot és un canvi del sistema de gestió de la mateixa. Es tracta d'evolucionar des del control de procediments cap el control de resultats.

Les experiències en el sector públic són diverses i en moltes ocasions incipients.

Els països anglosaxons són els que més han desenvolupat sistemes de rendició de comptes en la administració pública i les empreses públiques. A USA es va promulgar la llei Federal de Actuacions i Resultats de 1993, que estableix l'obligació de rendir comptes a la societat per part de tots els organismes i serveis públics. El sector del ensenyament públic mig i superior està publicant en la actualitat els primers resultats.

El govern britànic ha posat en marxa un sistema integral de orientació cap a resultats de la seva administració pública i del conjunt d'empreses públiques que subministrant serveis als ciutadans.

Al Juny del 2001 la Comissió Europea va iniciar un procés obert de millora del bon govern de la UE, amb l'elaboració d'un llibre blanc, anomenat *European Governance: A White Paper*.

OCDE i altres organismes internacionals venen i impulsen des de fa anys programes sobre governabilitat tan per als països desenvolupats amb sòlides democràcies, com per als països menys desenvolupats. Les propostes es vertebren en torn a la necessitat de més participació ciutadana en els processos de presa de decisions, subministrar i elaborar una informació més accessible i transparent i redefinir les relacions entre l'administració i el usuari establint processos de rendició de comptes.

El rol d'un govern es crear un teixit institucional que afavoreixi la competència en el sector públic en la provisió de bens i serveis públics, amb una gestió orientada cap a la rendició de comptes. Es tracta de fer més transparents els beneficis públics que es produeixen i obtenen els ciutadans.

Els instrument són: dades de qualitat, un marc de competència e incentius que portin a la eficiència en els us dels diners dels contribuents. Una orientació cap a resultats i no solament a processos i una estructura institucional flexible permetrà reformar la gestió pública i suprimir serveis innecessaris i orientar cap el mercat impulsant la competència i l'innovació. Tot procés de rendició de comptes en l'administració pública a de tindre tres elements cabdals: informació amb dades, indicadors i plans estratègics, 2) transparència que permeti l'accessibilitat a la informació, la credibilitat del procés i de la informació i la facilitat per donar opinió, 3) l'identificació de beneficis socials, amb objectius, beneficis i fallides.

Per portar a terme la reforma de la gestió pública es necessari plantejar-se una sèrie de qüestions i tenir les respostes a les mateixes, ja que en cas contrari se ha de estar disposat a procedir a la modificació o be supressió dels serveis o productes pels que no es troben els resultats desitjables.

Per iniciar un procés de rendició de comptes, en primer lloc, hi ha que identificar la responsabilitat que se ha de atribuir tant al principal, es a dir, l'últim responsable del producte o servei o programa i que ha dissenyat l'actuació i ,en segon lloc, l'agent, és el responsable de executar el programa. En cada relació que es deriva de la producció en les organitzacions públiques apareix tant un principal com un agent.

Les qüestions bàsiques a resoldre són:

1) **El producte o servei que és produïx te que ser clarament identificable entre agents i principals, ha d'estar clarament documentat i ha de forma part de la gestió de l'organització.** En general el sector públic és capaç de elaborar plans i estratègies a llarg termini de qualitat, però té una tendència a la complexitat i adapta molts objectius sense prioritzar-los.

2) **Claredat respecte al paper i la responsabilitat entre el principal i l'agent respecte a les relacions de rendició de comptes.** Per exemple, podem trobar en un determinat servei molts principals. És necessari identificar la responsabilitat de cadascú respecte l'agent que portarà a terme la política o programa. Per exemple, la seguretat ciutadana té diferents principals (el Ministeri, el Parlament, el cos judicial) i un agent (el policia).

3) **Les estratègies a llarg termini d'una organització s'ha de traduir en les actuacions diàries reflectides en els plans operacionals.** Les organitzacions es tenen que formalitzar en determinats objectius que tenen que estar clarament prioritzats i coneguts per tota l'organització. Els requisits de resultats i la necessitat de recursos es tenen que negociar en paral·lel, per trobar una relació directe entre resultats i objectius establerts.

4) **S' ha de elaborar un informe d' actuacions a tots els nivells prioritzan:**

- a) Els fins i objectius de l'organització
- b) Definir els "stakeholders" o persones que comparteixen els mateixos interessos respecte a l'organització, en les diferents àrees d'especialització. Es a dir, identificar a qui va destinat el producte/servei o qui es veure afectat directament o indirectament per el producte/servei.
- c) Realitzar un balanç respecte a la tasca de l'organització en les diferents àrees d'especialització.
- d) Els canvis que s' estan introduint, identificar-los i valorar-los, integrar-los en el conjunt de l'organització i fer un pla d'empresa i gestió de processos.
- e) Realitzar un estudi cost/eficàcia en termes de mesurar els beneficis i costos d'informació. Moltes vegades, els organismes donen informació molt densa i no orientada cap al usuari i ciutadà.

5) **El procés d'informació de la activitat necessita dissenyar-se encara que la activitat no sigui ofertada.**

6) **Un altra qüestió està relacionada amb el que sigui factible el canvi de objectius/prioritats.** Les prioritats canviant d'acord amb les circumstancies o les situacions excepcionals, i això s'ha de transmetre en una rendició de comptes. Hi ha que definir el procés u programa que es retarda i quins tenen que ser ajustats.

7) **Una altre qüestió està relacionada amb la capacitat per reconèixer els èxits i les dificultats i que és pot aprendre.** El procés de rendició de comptes entre els agents i els principals ha de servir per aprendre dels resultats i ajustar les millores per obtindrà els resultats desitjats.

8) La penúltima qüestió està relacionada amb l'existència de incentius i premis per obtenir les millores i les sancions per gestionar els resultats dolents. Tant uns com altres tenen que ser entenedors i clars.

9) Per últim, s'ha de analitzar com es comunica a tota l'organització els canvis i els resultats d'activitat obtinguts. Generalment el personal que treballa en el primer nivell de servei i amb contacte directe amb el ciutadà és el més adequat per identificar els camins per millorar les activitats i donar informació en el temps correcte.

CONSTATACIÓ MITJANÇANT LES WEBS

*“Teoría es cuando se sabe todo y nada funciona.
Práctica es cuando todo funciona y nadie sabe por qué.
En este caso hemos mezclado teoría y práctica.
¡Nada funciona y nadie sabe por qué!”
Albert Einstein*

Si es volen analitzar com algunes institucions s'aproximen al tema de la responsabilitat social cal tenir clars els criteris de valoració. Per això, abans de fer l'avaluació, es consideren quines són les parts interessades en el funcionament de l'organització i quin sistema de gestió tenen per tal d'avaluar-ne la difusió i presentar un model de projecte per implementar la Rendició de Comptes.

ISO defineix part interessada com “*persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización*”. En aquest article es presenta les parts interessades per cada col·lectiu, agrupant com a intern, aquelles parts interessades que tenen una relació més directe amb l'organització, i com extern, la resta de grups.

Per deliberar sobre el sistema de gestió, cal tenir present diversos temes com poden ser: es té clar el que es pretén, està explicitat?, s'han definit unes línies estratègiques en un futur a curt/mig termini?, s'ha definit els objectius?, el pla de negoci té en consideració els canvis tecnològics?, els productes són adequats a les necessitats dels clients?, s'han analitzat els requisits dels clients?, es coneix la repercussió de l'activitat sobre l'entorn?, la relació entre l'organització i els proveïdors està basada en l'interès mutu?, estan definits els processos clau?, aquests estan sota control?, s'estimula la creativitat dels treballadors?, l'organització ha identificat els indicadors claus per la mesura de l'èxit de l'organització?

La norma francesa, FDX 50 defineix indicador com “ la informació elegida, associada a un criteri, destinat a observar-li les evolucions a intervals definits”. També defineix Quadre de comandament com “una eina de direcció i ajuda a la presa de decisions que reagrupa una selecció d'indicadors” i Criteri com “caràcter, senyal que permet distingir una cosa, una noció o d'aportar un judici d'apreciació”.

S'analitza sistemàticament i s'actua segons els resultats?, s'avalua la imatge de l'organització?, es treballa en equip?, s'espera que sorgeixi un problema per millora el producte, procés o sistema?, s'han definit els valors de l'organització? i l'impacte a la societat?.

Aquest anàlisi permetrà conèixer el grau de maduresa de l'organització i si és necessari treballar en un avant-projecte, abans de començar la Rendició de Comptes.

Aquest avant projecte pot dirigir-se cap a:

- Analitzar el futur de l'organització. La viabilitat i èxit d'una empresa depèn dels recursos materials i humans, de l'acceptació que tingui el producte, dels seus costos i de la competència.
- Profunditzar el coneixement de les necessitats del client, esbrinar quins aspectes valoren més els clients, dirigir esforços a millorar els productes existents, en nous productes, en conèixer la percepció del client sobre els productes existents.
- Dissenyar i posar en marxa un sistema de gestió de la qualitat. El sistema de gestió de la qualitat es aquella part del sistema de gestió de l'organització que s'orienta a la consecució de resultats basats en els objectius de la qualitat, per tal de satisfer les necessitat i expectatives de les parts interessades. Els objectius de la qualitat complementen altres objectius de l'organització, com aquells relacionats amb el creixement, finançament, beneficis, seguretat personal i el medi ambient.
- Identificar els punts forts i febles de les organitzacions.
- Proporcionar una base per a la millora continua.
- Avaluar el sistema de gestió en front a diversos models genèrics. Els fonaments dels sistemes de gestió de la qualitat en la família de normes ISO 9000 i en els models d'excel·lència estan basats en principis comuns.

La diferencia entre la família ISO de sistemes de gestió de la qualitat i els models d'excel·lència radica en els seu camp d'aplicació. La família de normes ISO 9000 especifica els requisits de sistemes de gestió de la qualitat i proporciona directrius per a la millora del funcionament. Els models d'excel·lència contenen criteris que permeten l'avaluació quantitativa del funcionament de l'organització i que son aplicables a totes les activitats i pats interessades de la mateixa.

Finalment es pot dirigir l'avant-projecte a esbrinar quines són les interrelacions entre l'organització i la societat, quins organismes hi intervenen, quin ha de ser el seu rol, i definir, si no se'n disposa, d' un pla estratègic, un codi ètic, uns valors, una definició de principis,...

Per tal d'anar cap al Bon Govern cal que hi hagi en primer lloc Informació, que aquesta sigui transparent, accessible i entenedora per qualsevol persona no experta en la matèria.

Com a informació s'ha de valorar la informació de la que es disposa a la xarxa d'internet. Els criteris emprats per analitzar-la han estat el de la Identificació, que ens permet conèixer què són, què fan i què volen fer.

En segon lloc s'ha valorat la Transparència, es a dir des de saber qui són, com estan organitzats i com es financen. S'ha verificat que aquesta informació és accessible, creïble, no entra en contradicció amb la resta d'informació i transparent. Es suposa que la informació d'aquest col·lectius és verídica.

Finalment per anar cap a la Participació i la rendició de comptes, s'ha considerat els Beneficis Socials, es a dir allò que es fa per la societat, per l'individu.

IMPLEMENTAR LA RENDICIÓ DE COMPTES ("ACCOUNTABILITY")

"El dubte no es un estat massa agradable, però la certesa es un estat ridícul"

Voltaire. Carta a Federic-Guillem de Prusia. (28-XI-1770)

Es presenta un model de Projecte per implementar la «Rendició de Comptes» en una organització genèrica.

La Gestió de Projectes té com a finalitat la coordinació, planificació, seguiment i control del diversos elements que hi participen, fonamentalment persones i recursos, amb l'objectiu d'obtenir els resultats desitjats. Sota aquesta òptica, aconseguir portar a bon terme la Rendició de Comptes d'una organització d'una forma que respongui als objectius plantejats, es pot considerar un projecte.

Les activitats considerades han estat agrupades en 5 conjunts, anomenats «fases», en funció de la tipologia dels resultats a obtenir. S'ha optat per un model de 5 fases per ser, en opinió del autor, el mes adequat a les activitats d'un projecte d'implementació de la Rendició de Comptes d'una organització.

Cal assenyalar que el model esta dissenyat de forma genèrica per a ser utilitzat per diverses tipologies d'entitats i ha de ser ajustat en cada cas.

DESCRIPCIÓ GENERAL DEL PROJECTE

Les activitats del projecte han estat agrupades en 5 conjunts anomenats «fases»:

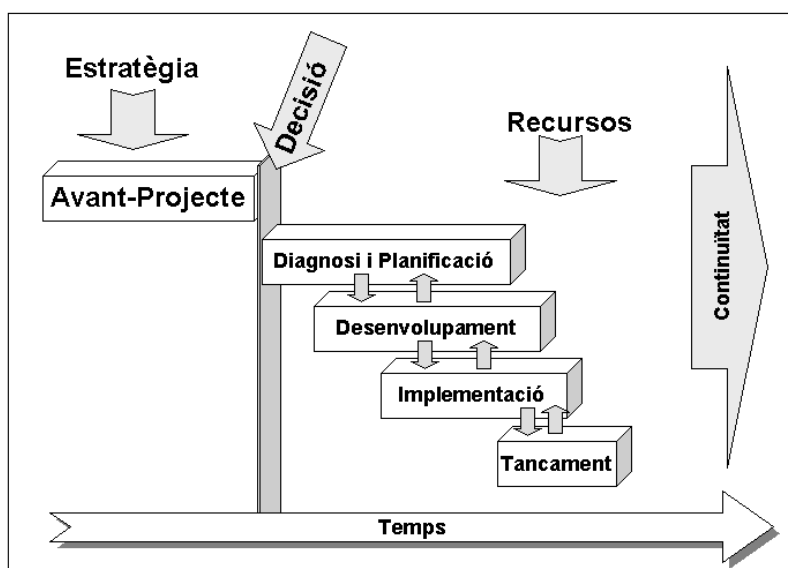
Fase	Descripció general
A Avant-projecte	Va en relació a la madurés de l'organització. Avaluar l'oportunitat i la factibilitat del Projecte. Objectiu: Decidir «tirar endavant» la Rendició de Comptes, o a jornalo «sine die».
B Diagnosi i Planificació	Aclarir els objectius. Diagnosticar la situació actual. Planificar i preparar les activitat a realitzar i els recursos a utilitzar.
C Desenvolupament	Determinar les dades a recollir, les seves «fonts» i la millor forma de

	difondre els resultats. Dissenyar i establir els processos adequats per a la realització periòdica de les activitats previstes.
D Implementació i primers resultats	Posar en marxa els processos desenvolupats. Aconseguir els primers resultats. Difondre els resultats. Obtenir les opinions [etroalimentació] de les diverses «parts interessades».
E Tancament	Avaluar el projecte. Obtenir conclusions. Assegurar la continuïtat dels processos associats a la «Rendició de Comptes».

Cal assenyalar que aquestes fases no són estrictament seqüencials (veure Figura 1). La primera fase «Avant-projecte» no es superposa en el temps amb cap de les altres activitats: fins que no es prengui la decisió de tirar endavant el projecte, no cal començar la fase de planificació de les activitats i dels recursos (pot ser una pèrdua de temps).

Les fases següents estan sobreposades en el temps i, en realitat, no han de ser considerades fases «disjunctes» o «aïllades», tot el contrari, cal que cada una de les fase interaccionin d'una forma dinàmica amb les altres.

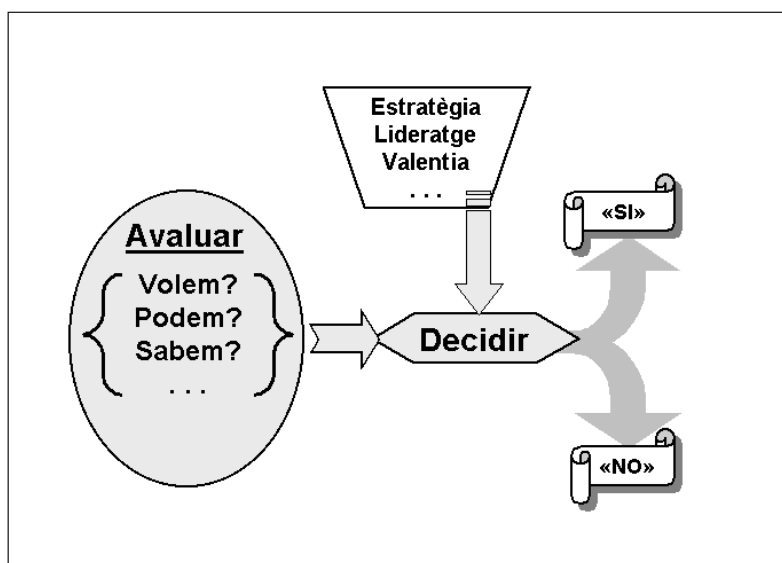
Cal, però, advertir que la planificació d'una activitat ha de precedir a la seva realització, en cas contrari no estem planificant sinó improvisant. Per exemple, segons el cronograma de la figura 1, les activitats de «Desenvolupament» realitzades durant la 6a. setmana han d'estar planificades a la 4a. i/o 5a setmana. I les activitats de tancament de les setmanes 11a. i 12a. deuran haver estat planificades a la setmana 10a., per exemple.



Esquema del Cicle de Vida del Projecte.

LA PRIMERA FASE: AVANT-PROJECTE

Com en tot projecte, la primera fase és crucial per la bona marxa del mateix. En funció de la maduresa de l'organització, l'avant-projecte pot ser tan important com posteriorment realitzar la Rendició de Comptes.



Esquema de la primera fase d'un projecte.

El plantejament d'aquest tipus de projectes està clarament emmarcat per la estratègia de l'organització. Cal que la direcció estableixi amb claredat els objectius i demostrï la seva implicació i recolzament des del primer moment. Durant les activitats d'aquesta fase ha de quedar patent, d'una forma explícita o no, la voluntat «política» i la vinculació amb el projecte de les més altes instàncies de l'organització. Aquest factor és determinant dels resultats posteriors del projecte, recordem que "la condició bàsica pel desenvolupament d'un sistema de Rendició de Comptes és la voluntat política dels governs i dels responsables de les organitzacions per establir-la."

Les activitats a desenvolupar en aquesta fase estan encaminades a la presa de la decisió, conscient i vinculant, per part de la màxima autoritat.

Cal també avaluar la factibilitat del projecte. En alguns casos, els menys, es pot tenir una clara voluntat però poden existir unes mancances que no facin possible realitzar el projecte en les circumstàncies actuals. Un exemple d'aquest cas podria ser una organització que, tot i la seva voluntat de realitzar la «rendició de Comptes», no disposin d'un pla estratègic on s'estableixi la seva missió, les seves fites i els seus objectius de més alt nivell.

Algunes de les activitats d'aquesta fase poden ser:

- Avaluar la capacitat i la voluntat dels responsables per liderar el projecte.
- Avaluar l'oportunitat i la conveniència del projecte (es oportú?, es adequat?, es convenient fer-ho ara?,...)
- Avaluar la factibilitat (es pot fer?, complim els requisits?, disposem dels recursos?,...)
- Determinar, de la forma el mes clara possible, els objectius del projecte.
- Avaluar els riscos del projecte (que pot succeir?)
- Realitzar un anàlisi seriós de les debilitats / fortaleces internes i les amenaces / oportunitats externes que el projecte comporta.
- Avaluar els costos del projecte (persones x hores i altres recursos). Cal recordar que "la informació es un bé que te un cost en termes de temps per adquirir-la i en termes de formació per utilitzar-la adequadament"
- Assegurar el suport de tots els membres directius, especialment de la Alta Direcció.

Resultats

Decisió ferma de tirar endavant el projecte o d'ajornar, «sine die» la seva realització.

Reflexió sobre l'abast del projecte

Com a tot projecte, cal identificar de la forma mes concreta possible, l'abast del mateix. En un primer moment pot semblar que l'objectiu d'un projecte com el que es ocupa es la «Rendició de Comptes» com un fet puntual, com si es tractes de presentar una «fotografia» de l'organització en un moment donat. A poc que reflexionem sobre el tema, ens adonarem que aquest seria un objectiu molt poc agosarat i molt poc en consonància amb la filosofia de la «Rendició de Comptes».

Cal afegir que per a que un projecte arribi a obtenir els objectius plantejats cal que compleixi algunes condicions, necessàries però no suficients. Entre aquestes condicions es poden senyalar com a més importants:

- Disposar d'una planificació de les activitats encaminades a la consecució del objectiu.
- Disposar del equip humà adequat i assignar les responsabilitats de la realització de cada activitat.
- Disposar dels recursos necessaris i assignar els adequats a cada activitat. En el tipus de projectes que ens ocupa, es important notar que entre els recursos a tenir en conte cal incloure el «temps» de les persones que han de realitzar les activitats.
- Tenir planificades les activitats de seguiment del projecte i els mecanismes de correcció de les desviacions sobre els terminis, costs i/o especificacions.

LA SEGONA FASE: DIAGNOSI I PLANIFICACIÓ

Un cop assolit el ferm compromís de tirar endavant la Rendició de Comptes, em de començar a veure «on som» i que cal fer per obtenir el resultats plantejats.

Cal recordar que l'abast del projecte no ha de estar encaminat a «donar uns resultats» puntuals sinó a «establir els mecanismes [permanents] que ofereixin periòdicament els resultats i les valoracions relatius a la Rendició de Comptes de l'organització». I cal que aquest mecanismes siguin ingrats en el «dia a dia» de l'organització.

Abast del Projecte (exemple): Analitzar, dissenyar i implementar a la nostra organització els processos periòdics necessaris per obtenir, difondre i valorar interna i externament les dades que resumeixin els resultats de les nostres accions i siguin adequades per realitzar la «Rendició de Comptes» d'una forma eficaç i eficient,.

Per avaluar «on som» cal realitzar una diagnosi de la situació actual. Aquesta tasca es, en si mateixa, un petit projecte al que caldrà assignar un responsable, uns terminis i uns recursos.

Una de les activitats claus i mes necessàries es el nomenament del líder o responsable global del mateix. El responsable d'un projecte d'aquesta mena ha d'ésser «una figura concreta que lideri d'una forma transparent i creïble el procés» . Indiscutiblement ha d'ésser un membre de la mes alta direcció i amb algunes habilitats específiques, com credibilitat, capacitat de negociació, empatia, ...

Entre els objectius d'aquesta diagnosi podem assenyalar:

- Respondre, d'una forma concreta, a les preguntes de «que cal analitzar» i «per que».
- Identificar les informacions actuals i avaluar la seva adequació, veracitat, difusió, comprensió,....
- Identificar les possibles fonts d'informació i la seva accessibilitat.
- Identificar les mancances de la informació actual (veracitat, dificultat de comprensió, mancances en la seva difusió, ...)

A partir del coneixement de la situació actual, es podrà establir una planificació de les activitats a realitzar.

Algunes de les activitats de la segona fase:

- Anomenar formalment el Responsable global del projecte. Cal que sigui un membre directiu del mes alt nivell.
- Cercar, si es considera oportú, l'ajut d'experts externs.

- Determinar els objectius i els terminis per la realització de la diagnosi.
- Constituir l'equip que ha de realitzar la diagnosi i proveir els recursos adequats.
- Finalitzada la diagnosi, analitzar els resultats.
- Planificar les activitats de les fases següents (responsabilitats i previsió dels recursos).

Resultats de la segona fase:

- Diagnosi de la situació actual.
- Plans d'activitats de les fases següents.

LA TERCERA FASE: DESENVOLUPAMENT

La fase de desenvolupament està orientada a determinar les informacions pertinents que cal incloure en els informes de «Rendició de Comptes» i dissenyar els mecanismes més adients per a recollir les dades i la millor forma de presentar i difondre els resultats.

Entre els objectius d'aquesta fase podem assenyalar:

- Identificar les informacions pertinents per a «rendir Comptes».
- Dissenyar /revisar els indicadors corresponents.
- Analitzar si els processos són eficients pels objectius definits.
- Dissenyar processos per el tractament i la presentació de les informacions i els seus responsables.
- Dissenyar processos per la adequada difusió de les informacions i les responsabilitats associades.
- Dissenyar els processos d'anàlisi (interns i externs) dels resultats i recollida de propostes i opinions i els òrgans que realitzaran aquestes tasques d'una forma independent.
- Dissenyar els mecanismes d'actuació per l'implementació efectiva de les accions correctores acordades.

Cal tenir sempre present que l'objectiu global del projecte no es recollir i analitzar les informacions un sol cop, sinó establir els mecanismes realitzan aquestes tasques de forma «automàtica».

Algunes de les activitats de la tercera fase:

- Analitzar els mecanismes actuals de obtenció de dades i redissenyar els que convingui.
- Avaluat, amb els criteris adequats, els diversos canals i mecanismes per a la difusió de les informacions.

- Desenvolupar, conjuntament amb els «operadors», els procediments i/o instruccions adequats, procurant que s'ajustin al màxim de les operacions actuals.

Resultats de la tercera fase:

- Conjunt de procediments / instruccions integrats en el sistema de l'organització.

LA QUARTA FASE: IMPLEMENTACIÓ

Les activitats de l'implementació estan orientades a posar en marxa els mecanismes dissenyats a la fase anterior. El nucli d'activitats cal centrar-ho en la formació, la motivació i la validació dels indicadors.

Entre els objectius d'aquesta fase podem assenyalar:

- Posar en marxa d'una forma efectiva tots els processos dissenyats a la fase anterior.
- Modificar, si s'escau els indicadors a llur presentació.

Cal ser conscient que la dificultat d'aquesta fase recau sobre els temes de la gestió del canvi i les persones. Es en aquesta fase que cal demostrar la capacitat de lideratge dels membres directius compromesos en el canvi.

Algunes de les activitats de la quarta fase:

- Formació / Informació a totes les parts interessades.
- Recollida de propostes i opinions de totes les parts i que poden ser integrades al sistema.
- Creació i formació dels òrgans d'anàlisi i opinió.
- Posada en marxa de les activitats previstes.
- Recollida de les «disfuncions» no detectades en la fase anterior i implementació de les mesures correctores.

Resultats de la quarta fase:

- Conjunt d'activitats integrades en el funcionament de l'organització.

LA CINQUENA FASE: TANCAMENT

Les activitats de l'implementació estan orientades a posar en marxa els mecanismes dissenyats a la fase anterior. El nucli d'activitats cal centrar-ho en la formació i la motivació.

Entre els objectius d'aquesta fase podem assenyalar:

- Posar en marxa d'una forma efectiva tots els processos dissenyats a la fase anterior.
- Actuar en conseqüència de la informació obtinguda i analitzada.

Cal ser conscient que la dificultat d'aquesta fase recau sobre els temes de la gestió del canvi i les persones.

Algunes de les activitats de la cinquena fase:

- Anàlisi i avaluació dels resultats obtinguts (del projecte).
- Anàlisi i lliçons apreses de les dificultats
- Anàlisi i avaluació de cada un dels participants.
- Recollida i formalització del «coneixement» creat al llarg del projecte.
- Difusió de l'experiència.
- Propostes de noves activitats.

Resultats de la cinquena fase:

- Avaluació del projecte en els 3 aspectes: consecució dels objectius, ajust als costos i ajust als terminis.
- Avaluació dels participants.
- Formalització del coneixement adquirit al llarg del projecte.

CONCLUSIONS

Les organitzacions i la personalitat del seus dirigents van molt units. Sobre el tema del Bon Govern, cal reflexionar-hi sempre i per això s'ha utilitzat la figura del pensador de Rodin a la portada.

La informació és un dels pilars de la democràcia i permet al ciutadà implicar-se en el futur de la societat. De tots els col·lectius estudiats, el de les Universitats és el que dona més informació. Només un 5% no en dona cap. Certes administracions entenen Internet només com un mitjà de facilitar les gestions al ciutadà i no tenen present que és un mitjà de comunicació i es pot esdevenir una eina d'avaluació de les polítiques públiques, de transparència cap al ciutadà.

La transparència és el factor on els sindicats, i les administracions públiques no expliciten pràcticament res. Només el 28 % informen del que volen fer concretament. D'altres informen dels serveis que ofereixen o del treball realitzats. També cal dir que certes organitzacions han definit uns principis o codi de comportament.

Finalment sobre la participació i benefici social cal dir que només en un cas s'ha trobat la Rendició de Comptes com a tal. En tots els casos es pot deduir de la informació el que volen fer per l'individu o la societat a nivell filosòfic. També s'observa un grau de madures diferent en els sistemes de gestió de les organitzacions i que no s'han tingut present totes les parts interessades.

Es considera que implementar la Rendició de Comptes en una organització es una necessitat dels temps actuals i no deixa de ser el desenvolupament dels mecanismes adequats per aplicar el clàssic cicle «P-D-C-A» (Planificar, Fer, Analitzar, Actuar) d'una forma sistemàtica sobre els resultats, èxits o fracassos, dels plans estratègics. Aquest procés ha de ser suportat per un principis o codis ètics que facin creïble les intencions i liderat per la Direcció. S'ha de concretar, a més, en objectius i indicadors que tinguin presents els ciutadans i les parts interessades en la organització.

BIBLIOGRAFIA

1. ISO/CD 10006 Quality management systems – Guidelines for quality management projects. 2001.
2. UNE-EN ISO 9000 2000: Sistema de gestión de la calidad. Fundamento y Vocabulario.
3. Fundación Lealtad: “Guía de la Transparencia y las buenas practicas de las ONG, N° 1”.2002.
4. Garralda I., Jaramillo, MO.:” La transferencia en la captación de fondos”. Comunidad de Madrid, septiembre 2001.
5. Norma Española UNE-EN-ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Principios y vocabulario.
6. Norma Española UNE-EN ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
7. Nonell, R.: “Transparencia y buen gobierno”. Icaria. 2002.
8. PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institut. 2000.(<http://www.pmi.org>).
9. Vernis: “Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas”. Comunidad de Madrid, septiembre 2001.

10. Vidal Gironella, J.: El dirigente español en la encrucijada del progreso 1959.
11. Vidal Planells, M.: Sistema de Diagnostico y Evaluación de Calidad para Empresas de Servicio BBS 2000.
12. Voltaire. "Sarcasmos y Agudezas". Edición F. Sabater. Edhasa. 1994.