

Alternativas de gestión de ONGD (Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo) basadas en sistemas de calidad

Esmeralda Giraldo Casado¹, Alfonso Durán Heras², Carlos Mataix Aldeanueva³

¹Lda. CC. Económicas y Empresariales. Universidad Carlos III de Madrid, EPS. Área Ingeniería de Organización. Avda. Universidad, 30. 28911 Leganés, Madrid. egiraldo@ing.uc3m.es

²Dr. Ingeniero Industrial. Universidad Carlos III de Madrid, EPS. Área Ingeniería de Organización. Avda. Universidad, 30. 28911 Leganés, Madrid. duran@ing.uc3m.es

³Dr. Ingeniero Industrial. Universidad Politécnica de Madrid. ETSII. Organización de la Producción. C/ José Gutiérrez Abascal, 2. 28006 Madrid. carma@ingor.upm.es

RESUMEN

La gestión de las ONGD debe afrontar retos específicos derivados de la inexistencia de mecanismos efectivos de mercado. Determinadas actuaciones del Tercer Sector, pero también del sector público y empresarial, han llevado a la sociedad a demandar sistemas de gestión de la calidad que permitan identificar aquellas ONGD que cumplan un mínimo nivel de calidad y transparencia en su gestión.

En este trabajo, donde se realiza un análisis crítico comparativo del abanico de instrumentos existentes y en curso para la gestión de la calidad de las ONGD, se estudia el caso de una ONGD española que se enfrenta simultáneamente con dos enfoques: la Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG elaborada por la Fundación Lealtad, y la norma UNE de AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONGs y ONLs”.

Palabras clave: Gestión de Calidad, ONGD, Gestión de Organizaciones No Lucrativas (ONL), Certificación, Normas UNE

1 Introducción.

La gestión de las Organizaciones No Gubernamentales de Cooperación al Desarrollo (ONGD) así como del colectivo más amplio de las organizaciones de acción social, debe afrontar ciertos retos específicos derivados de la inexistencia de mecanismos efectivos de mercado.

El denominado Tercer Sector, que en la última década ha experimentado un importante crecimiento en el volumen de recursos gestionados, ha puesto de manifiesto la necesidad de encontrar la forma de garantizar a la sociedad, así como específicamente a sus socios y financiadores públicos y privados, la existencia de un mínimo nivel de calidad y transparencia en la gestión de estas organizaciones.

Este reto es particularmente relevante si se tiene en cuenta la creciente desconfianza generada tanto por las noticias procedentes del mundo empresarial (caso ENRON) y del sector público, como por la actuación de algunas de estas organizaciones.

Ante el panorama descrito, las ONGD, buscan recuperar la confianza y credibilidad en una sociedad que, cada vez más, demanda una mayor calidad y transparencia en la gestión de sus iniciativas solidarias.

En este trabajo se analiza la aplicabilidad de los sistemas de calidad para este fin.

Sobre la base de la participación activa de los autores del trabajo en dos de las principales iniciativas en este terreno actualmente en marcha, como son la creación de una norma UNE de AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONGs y ONLs” y la aplicación de la Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG elaborada por la Fundación Lealtad, se realiza un análisis crítico comparativo de este conjunto de instrumentos.

En ambos enfoques, un conjunto apreciable de ONGD muestran a priori rechazo, o al menos cierta desconfianza, hacia aquellos modelos de gestión procedentes del entorno empresarial.

Sin embargo, el Tercer Sector sigue expresando la necesidad de la existencia de mecanismos que permitan identificar aquellas ONG eficientes y que cumplan un mínimo nivel de calidad y de transparencia en su gestión así como de proteger al sector de la aparición de organizaciones “infiltradas” (o falsas organizaciones humanitarias). Estos mecanismos permitirían además a estas organizaciones mejorar de forma continua su labor.

2 Sistemas de gestión de la calidad en ONGD

2.1 Evolución del Tercer Sector. Retos

El Tercer Sector está viviendo, en la última década, una crisis de crecimiento. Por una parte, hemos asistido a una eclosión en la aparición de nuevas ONG en diversos ámbitos y, por otra, las organizaciones de mayor experiencia y antigüedad también están experimentando un crecimiento exponencial, sin haber desarrollado procesos de cambio profundos que les haya permitido deshacerse de inercias y de paradigmas anticuados.

Cada vez con mayor intensidad, se pone de manifiesto desde el propio sector pero también desde distintos ámbitos de la sociedad, la necesidad imperiosa de inyectar en el entorno no lucrativo ciertos estímulos culturales que orienten su actividad hacia su finalidad principal y hacia valores éticos. Esta exigencia va acompañada de la necesidad de conocer y aplicar herramientas y soportes que orienten sus procesos de gestión hacia la excelencia. Los sistemas de gestión de la calidad podrían ayudar en este sentido.

2.2 Sistemas de gestión de la calidad en ONGD

A pesar del rechazo o desconfianza que suscita en algunos de sus agentes, el Tercer Sector ha acudido a los instrumentos de calidad procedentes del entorno lucrativo como referencia más cercana para dar respuesta a sus necesidades de calidad y transparencia, contemplando el abanico de opciones existentes en él.

Así, en general, en las empresas existen desde intentos de mejora continua (autoevaluaciones) a certificaciones de calidad, donde el objetivo es conseguir un determinado grado de calidad otorgado por una entidad externa convenientemente acreditada.

Sin embargo, habría que destacar que, en los últimos años, el término Calidad ha pasado de ser sinónimo de “cumplimiento de especificaciones” a ser una nueva forma de gestión

empresarial que persigue la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la organización [1].

En este sentido, la tendencia en las ONG españolas camina hacia, no únicamente el tradicional sistema de aseguramiento de la calidad, sino que busca introducir los conceptos de gestión de procesos y mejora continua de las revisiones más actuales de los sistemas de Calidad (ISO 9000:2000) o la búsqueda de un referente de gestión que le permita alcanzar resultados excelentes (Modelo EFQM de Excelencia), resaltando la importancia tanto del beneficiario (destinatario de sus acciones de solidaridad) y su satisfacción, como de otros grupos o actores del desarrollo interesados: voluntarios y empleados, patronos, financiadores...

En España, existen algunas organizaciones sobre todo del sector de la Acción Social que ya han comenzado a utilizar modelos de gestión de calidad y de mejora de sus procesos de prestación de servicios, frente a la creciente demanda sobre el control del gasto público y sobre la mayor eficacia y eficiencia posible en las intervenciones que se realizan en el campo de la acción social.

Estas iniciativas incluyen el Proyecto del Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad de Las Organizaciones No Gubernamentales 2003-2005 [2], la norma ONG con calidad [3], [4] y el "Proyecto TQM-ONG. Gestión total de la calidad en las ONG de Acción Social" de la Fundación Luis Vives [5]. Así como las estudiadas en este artículo (la norma UNE de AENOR "Ética. Sistema de gestión de las ONGs y ONLs" y la Guía de la transparencia y buenas prácticas de las ONG de la Fundación Lealtad). [6]

2.3 Objetivos de los sistemas de gestión de la calidad en las ONGD y dificultades para alcanzarlos

Tras el rápido desarrollo del Tercer Sector y con la creciente aparición en escena de nuevas organizaciones de cooperación al desarrollo, surge cada vez más la necesidad y expectativas tanto por parte de los financiadores, personal remunerado y voluntarios, como de los propios destinatarios de la actividad, de realizar una correcta selección de la organización que más responda a sus necesidades. La implantación de sistemas de gestión de la calidad y la integración en redes de entidades que participen de estos procesos de gestión permitirá a los distintos actores de la cooperación al desarrollo conocer aquellas organizaciones que les ofrecen mayores garantías en el cumplimiento de sus objetivos teóricos.

Los sistemas de gestión de la calidad contribuirían a mejorar la eficacia y la eficiencia así como a mejorar la credibilidad del Tercer Sector puesto que la acreditación frente a terceros de la adecuada gestión de estas organizaciones permitiría construir una imagen de excelencia, seriedad y calidad [7].

Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer para conseguir que una masa crítica importante de ONGD utilice estos modelos de gestión y lo haga de la manera más eficaz y menos costosa posible.

Esto puede atribuirse, en parte, a que en el ámbito de las ONG, la implantación de un sistema de gestión de la calidad se encuentra con importantes dificultades, como:

- la reticencia, e incluso el rechazo, hacia los términos y modelos de gestión procedentes del entorno empresarial, y en particular, hacia los sistemas de gestión de la calidad.
- la inexistencia de modelos de gestión de calidad adecuados a las características y peculiaridades específicas del Tercer Sector.
- la ausencia, en el entorno no lucrativo de indicadores del “beneficio” así como la dificultad para identificar índices de calidad.
- el importante esfuerzo inicial, así como el cambio cultural; estos aspectos requieren tiempo y apoyo de la dirección y los patronos, muchos de ellos reacios al cambio.

3 Análisis de dos de las principales iniciativas en curso actualmente en España para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad para las ONGD

En los apartados anteriores se ha realizado un breve análisis del entorno cambiante en el que operan las ONGD, de la necesidad que en este entorno tienen las ONGD de alcanzar y demostrar niveles crecientes de calidad y transparencia, así como de la aplicabilidad para este objetivo del conjunto de sistemas de gestión de la calidad; asimismo, se han analizado las principales dificultades para su implantación. En los siguientes epígrafes se analizarán dos de las principales iniciativas en este terreno actualmente en marcha en España, para posteriormente estudiar el caso de una ONGD que ha abordado simultáneamente ambos enfoques.

En este epígrafe se analiza la aplicación de la Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG elaborada por la Fundación Lealtad; en el siguiente epígrafe se abordará el proceso de creación de una norma UNE de AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONGs y ONLs”, para posteriormente comparar estos enfoques mediante el estudio de una ONGD que está aplicando ambos sistemas.

La Fundación Lealtad, organización independiente creada en 2001, pretende conseguir un aumento de confianza en el Tercer Sector a partir de la divulgación de la información que, de forma voluntaria, las propias organizaciones de acción social y desarrollo aportan. El objetivo es mostrar el grado de transparencia en la gestión de las ONG a partir del cumplimiento de nueve Principios de transparencia y buenas prácticas que la propia fundación define, publicando los resultados de su análisis en una Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG [8].

Frente a este instrumento aparece otra alternativa más formalizada y estructurada dentro de un marco internacional como es una norma UNE de AENOR, creada dentro del Comité técnico AEN/CTN 165 de Ética y actualmente en elaboración [9]. El precedente de esta norma hay que situarlo en la norma “ONG con calidad” impulsada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Esta norma, sujeta a los criterios internacionales de Calidad y Normalización de AENOR, tiene un objetivo más ambicioso que la creación de un sistema de calidad propio para el sector no lucrativo si bien utiliza los modelos de gestión de calidad como punto de referencia. Se pretende, por tanto, la creación de una norma Marco para el denominado Tercer Sector que defina unas reglas éticas en la gestión de las ONG y las ONL.

4 Análisis del caso de una ONGD que está aplicando ambos enfoques

Como caso práctico ilustrativo del análisis crítico comparativo que en este trabajo se hace del abanico de instrumentos existentes para la gestión de la calidad de las ONGD, se estudia una ONGD que está abordando simultáneamente los dos enfoques descritos anteriormente: la Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG elaborada por la Fundación Lealtad, y la norma UNE de AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONGs y ONLs”.

Este análisis comparativo ilustra las dificultades con que se encuentra esta ONGD al enfrentarse con dos enfoques que pueden considerarse tanto complementarios como alternativos: el primero, más estructurado, y elaborado por una institución, AENOR, con amplia experiencia en la gestión de la calidad y total respaldo social, pero que aún se encuentra en fase de redacción. Frente a esto, surge otra opción más inmediata y pionera en España, aunque menos formalizada que la anterior y donde la entidad responsable es una Fundación de reciente creación.

En ambos casos, la organización objeto de estudio debía plantearse las ventajas (detectar áreas de mejora, identificar *gaps* o un mayor volumen de socios) derivadas de la aplicación de cada una de estas opciones, pero además, considerar también los costes directos (principalmente de personal), de imagen (como consecuencia de un mal resultado) así como el coste de oportunidad (si decide no acometer la alternativa más inmediata).

4.1 Proceso seguido en ambos enfoques

4.1.1 Norma UNE de AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONGs y ONLs”

La ONGD objeto de este caso, activa desde sus orígenes en la exploración y el desarrollo de instrumentos de gestión aplicables a las ONGD, se involucró desde su creación por AENOR en diciembre de 2000 en el Comité técnico AEN/CTN 165 de Ética, dentro del grupo de trabajo GT# 2 "Gestión Ética y Social de las Empresas".

Así pues, cuando, en marzo del 2002, AENOR crea el grupo de trabajo GT# 4 "Sistemas de Gestión de ONG y ONL" para elaborar una Norma UNE sobre comportamientos éticos dirigida al tercer sector español, esta ONGD se incorpora asimismo a dicho grupo, a través de uno de los autores de este trabajo.

El proceso de elaboración mediante consenso de esta norma está resultando ser muy laborioso, y se prevé que aún deba transcurrir al menos otro año antes de alcanzar una redacción final.

La participación en este proceso de definición tiene una doble consecuencia para la ONGD analizada:

- Por una parte, la influencia en el contenido de la futura norma.
- De forma más inmediata, esta ONGD está ya incorporando a su gestión los aspectos que se perfilan como fundamentales en las discusiones iniciales de la norma. Entre los mecanismos elegidos para instrumentar esta incorporación cabe destacar:

- El proceso de planificación estratégica, en cuyo desarrollo se incorpora, como elemento de consideración, estas reflexiones.
- Contribución a grupos de trabajo específicos dentro de la ONGD, por ejemplo, el de Financiación Privada. En la redacción que esta ONGD está realizando del convenio de colaboración a utilizar con empresas financiadoras está incorporando figuras compatibles con las contempladas en los borradores preliminares de la norma, de forma que, por una parte, aproveche el conocimiento acumulado en el equipo de AENOR y, por otra, facilite la eventual adecuación a la futura norma.

4.1.2 Fundación Lealtad

La ONGD objeto de estudio se enfrenta con la decisión de incorporarse a la propuesta de análisis por parte de la Fundación Lealtad. Se trata de una Fundación de reciente creación y, por tanto, existen dudas razonables sobre sus objetivos, intenciones y beneficio para la ONG del estudio resultante. Sin embargo, esta organización muestra credenciales fiables, una imagen muy cuidada y cuenta con personal especializado procedente del mundo de la consultoría y de la gestión de Entidades No Lucrativas. Por otra parte, esta Fundación tiene como objetivo una iniciativa pionera en el sector en España que consiste en la elaboración de una Guía de la transparencia y de las buenas prácticas de las ONG que recoge aquellas organizaciones que, de forma voluntaria, estuvieran dispuestas a ser analizadas a partir de unos principios. Además esta Fundación se compromete a dar una amplia y cualificada difusión del análisis resultante a potenciales financiadores y voluntarios.

Los miembros de la junta directiva de la ONG valoraron las ventajas e inconvenientes que tendría seguir esta iniciativa. Entre las primeras podríamos citar el carácter de novedad en el sector junto con la seriedad y profesionalidad mostrada por la Fundación Lealtad; además, no aparecer en la Guía podría tener efectos negativos. Por otra parte, un argumento a favor era el carácter de inmediatez frente al plazo previsto para la elaboración de la norma de AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONGs y ONLs” (aún siendo ésta una entidad de reconocido prestigio en este ámbito). Además, para la ONGD, esta iniciativa representaba un coste relativamente bajo puesto que la fundación aporta el personal especializado en el análisis de la información y la ONGD únicamente debía recopilar y aportar ciertos documentos y datos específicos (de tipo financiero, contable, de organización y de gobierno) a través de un documento perfectamente detallado y de sencilla interpretación.

Este proceso serviría para la ONGD objeto de nuestro análisis como guía de referencia con respecto a los principios de transparencia y buenas prácticas formulados por la Fundación Lealtad. De esta forma, podría detectar aquellas áreas o aspectos en los que la organización precisara mejorar o incluso identificar brechas (“*gaps*”) de mayor importancia (como la falta de explicitación del proceso de selección de proveedores, empresas donantes, etc).

A pesar de sus múltiples beneficios, la Junta Directiva mostró ciertas reticencias, ante la posibilidad de aparecer en la Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG de la Fundación Lealtad con cumplimientos parciales o incumplimientos de sus principios, aún existiendo la posibilidad de añadir comentarios aclaratorios en ambos casos. ¿Cuál sería el saldo resultante de la imagen de la ONG? ¿Convenía correr el riesgo a salir mal parados (aún con comentarios) a la alternativa de no participar en esta primera Guía? Por otra parte, se

cuestionó si este mecanismo proporcionaría un mayor volumen de donantes y financiadores y de voluntarios, y en último caso, si este hecho es un indicativo de que la ONG funciona bien (o mejor que otras).

Finalmente, la ONGD decidió participar en el análisis, creó un equipo de trabajo específico y suministró los datos requeridos.

La valoración por parte de la Fundación Lealtad fue muy positiva, incluyéndose esta ONGD en el número 1 de la Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG publicada en Diciembre de 2002 entre aquellas que cumplían la totalidad de los principios de transparencia y buenas prácticas.

En Abril del 2003, la Fundación Lealtad hizo una encuesta de satisfacción a todas las organizaciones analizadas en el número 1 de su Guía, con el fin de mejorar el proceso en la siguiente edición. En esta encuesta, las organizaciones analizadas tienen la oportunidad de evaluar el proceso de trabajo y a los analistas de la Fundación Lealtad. Asimismo, incluye una solicitud de sugerencias en relación a los Principios de transparencia y buenas prácticas. La ONGD objeto de este caso felicitó a la Fundación Lealtad por su trabajo, si bien incluyó una sugerencia acerca de la conveniencia, para la propia Fundación, de estar “refrendados” o “acreditados” de alguna manera por alguna entidad de orden superior y reconocida en el mundo de las ONG.

4.2 Aspectos favorables y limitaciones de ambos enfoques

4.2.1 Fundación Lealtad

Una valoración de este enfoque llevaría a destacar ciertos aspectos favorables y algunas limitaciones:

Aspectos favorables del enfoque:

- La Fundación Lealtad no pretende hacer una auditoría ni publicar un ranking de ONG, ni hacer juicios de valor sobre la importancia de que una organización cumpla o no (o parcialmente) alguno de estos principios.
- La participación en la Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG es voluntaria y su análisis es gratuito. Además, una vez elaborado el informe a la luz de sus nueve principios, la Fundación Lealtad establece un plazo para rectificaciones o comentarios, por parte de la ONG analizada, que pueden aparecer en la Guía.
- Utilizan la información que las propias ONG les proporcionan, facilitándoles el contacto con los potenciales financiadores (firman acuerdos con empresas) tratando de establecerse como un interlocutor-intermediario entre el sector de las ONG y las empresas.
- Fácil acceso a los informes resultantes de su estudio, tanto en forma de guía impresa como a través de su página web: aparecen amplios informes sobre las ONG analizadas, y un resumen del grado de cumplimiento de sus principios de transparencia y buenas prácticas.

Principales limitaciones:

- Sólo analiza cuarenta ONG aunque pretende llegar a 200. En España se calcula la existencia de más de 11.000 organizaciones de acción social y cooperación al desarrollo. Si bien, la Fundación Lealtad argumenta que la muestra de estudio sí es representativa en tanto que supone el 20% de los presupuestos del sector, al haberse analizado algunas de las organizaciones más importantes.
- Alcance limitado de su análisis: la Fundación reconoce que no tiene la capacidad suficiente para extender su estudio directamente a las acciones sobre el terreno; no obstante tratará, cuando tengan mayor dimensión, de utilizar sistemas de evaluación que lo permitan.
- Dentro del sector de las ONG existe una cierta desconfianza derivada del desconocimiento de sus objetivos últimos. Se cuestiona la legitimidad de una fundación no representativa para erigirse en el árbitro de lo que es correcto.

4.2.2 Norma UNE de AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONGs y ONLs”

Una valoración de este enfoque llevaría a destacar ciertos aspectos favorables y ciertas limitaciones:

Aspectos favorables del enfoque:

- AENOR es una entidad de reconocido prestigio y experiencia en el campo de la certificación de la calidad. La opinión más generalizada entre los miembros de algunas ONG es que una norma elaborada por una entidad suficientemente acreditada y experta en este campo como es AENOR generaría una mayor confianza en cuanto a su adopción y al éxito de su implantación.
- Existe una norma ética (ya concluida aunque no aprobada), creada bajo el mismo “paraguas” de Ética (Comité técnico AEN/CTN 165 de Ética) sobre Responsabilidad Social Corporativa. Algunos miembros de su grupo redactor participan ahora en la elaboración de la norma para ONG, aprovechando así posibles sinergias [10].
- La norma, como así muestra en sus principios, tiene un enfoque orientado a las personas, centrado en la organización y orientado a la sociedad.
- Una norma como esta es particularmente necesaria por la pérdida de credibilidad del sector en los últimos años debido, entre otras razones, a la proliferación de muchas ONG oportunistas, en una época en que la sensibilización y los fondos destinados a la acción social y el desarrollo son mayores e importantes. Esta norma puede ayudar a preservar y recuperar la verdadera identidad y los valores fundamentales del sector no lucrativo. Las ONG tienen necesidad de mostrar la valía de lo que hacen, no sólo de manera eficaz, sino también con una gestión de calidad [11].

Limitaciones del enfoque:

- Puede considerarse que el plazo en que se obtendría esta norma no se adecúa a la urgencia en la necesidad de modelos de referencia específicos para la gestión de estas organizaciones peculiares (la sociedad, los financiadores públicos y privados, donantes, etc., exigen con premura indicadores de transparencia y calidad).

- Para organizaciones pequeñas, es muy difícil costear la certificación por tercera parte del cumplimiento de una norma, como demuestra la experiencia con las normas ISO 9000. Estas organizaciones argumentan tener presupuestos escasos y sin continuidad, instalaciones deficientes o condiciones de personal muy precarias.
- La calidad está por encima, y es diferente, de lo que pueden ser los procesos de certificación mediante una norma concreta.
- Percepción de excesiva tecnocracia en estas normas, y por tanto, de alejamiento de la realidad del trabajo, junto con el riesgo de burocratización
- Dudas sobre el equilibrio de fuerzas alcanzado en los foros decisores. En el Comité técnico AEN/CTN 165 de Ética, las ONG y ONL suponen tan sólo el 42% de su composición.

5 Conclusiones

El análisis de la evolución del entorno en el que operan las ONGD revela una creciente presión sobre éstas para que adecúen sus sistemas de gestión a principios contrastables de eficiencia, calidad y transparencia.

La aplicación, para alcanzar este objetivo, de sistemas de gestión de la calidad procedentes del entorno lucrativo presenta dificultades derivadas tanto de las diferencias objetivas entre el entorno lucrativo y el no lucrativo como de las reticencias que muchos de los decisores en el ámbito de las ONGD muestran hacia estos enfoques.

En este trabajo se ha analizado el abanico de sistemas de gestión de la calidad que están siendo adaptados específicamente para su utilización en el sector no lucrativo, especialmente dos de las iniciativas más relevantes, la norma UNE/AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONGs y ONLs”, en desarrollo, y la Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG de la Fundación Lealtad. Este análisis pone de manifiesto que todos estos sistemas presentan limitaciones, y deben hacer frente a sustanciales dificultades en su implantación.

El análisis general de los instrumentos, así como el estudio del caso de una ONGD que ha aplicado los dos enfoques mencionados, confirma las dificultades y reticencias iniciales en las primeras aproximaciones a la utilización de este tipo de instrumentos, pero también pone de manifiesto la necesidad de aplicar por decisión propia mecanismos de regulación de la calidad, así como las ventajas de su aplicación.

En cuanto a las alternativas concretas analizadas, resulta difícil (y así le ocurrió también a la ONGD estudiada) comparar dos instrumentos en dos grados diferentes de madurez y desarrollo, y con dos enfoques muy diferentes.

La norma AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONGs y ONLs” viene avalada por una organización de reconocido prestigio, y sigue un proceso de establecimiento de consenso en grupos de trabajo donde están representados los distintos estamentos afectados, lo que contribuye a legitimar el resultado. Por el contrario, su desarrollo es lento, aún incipiente, y corre el riesgo de resultar poco concreto y conducir a una excesiva burocratización.

Por el contrario, la Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG de la Fundación Lealtad es un instrumento ágil y plenamente operativo, con bajo coste de participación y que ofrece un interesante potencial como instrumento para facilitar la relación con organizaciones donantes o patrocinadoras. Estas ventajas deben sopesarse frente a la menor representatividad que ostenta la Fundación Lealtad, que lleva a una parte del sector a cuestionar su legitimidad. Un desarrollo positivo en este ámbito sería seguir la recomendación, realizada por la ONGD estudiada, de “acreditarse” por parte de alguna entidad reconocida en el mundo de las ONG, como, por ejemplo, la Coordinadora de ONGD - España (CONGDE).

Una cuestión de fondo que ha aparecido recurrentemente a lo largo del estudio es la valoración del efecto global de estos instrumentos, es decir, en primer lugar, en qué medida estos instrumentos permiten canalizar fondos a las mejores ONGD, y, por otra parte, si a partir de la utilización de estas alternativas de gestión basadas en la calidad, las ONGD que detecten ineficiencias o falta de congruencia con sus objetivos, pueden mejorar su funcionamiento al adaptarse a las recomendaciones de la entidad impulsora del instrumento. Dado el estadio aún incipiente de aplicación de estos enfoques, es difícil dar una respuesta concluyente a esta cuestión, si bien tanto la extrapolación cualificada de la experiencia acumulada en el entorno empresarial como la visión de los responsables de las ONGD entrevistados a lo largo de este estudio permiten mantener una actitud moderadamente optimista.

6 Referencias

- [1] La calidad total. El Modelo EFQM de Excelencia, ECO3, Valencia, 2001
- [2] Proyecto del Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad de Las Organizaciones No Gubernamentales 2003-2005. Consejo Estatal de ONG de Acción Social. Madrid, 2003
- [3] Norma ONGs con calidad. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Institut de Treball Social i Serveis Socials, 2002
- [4] Garau, J. (2002) “Guía para la implantación de la norma ONG con calidad”, INTRESS, Barcelona.
- [5] Gestión total de la calidad en las ONG de Acción Social. Proyecto TQM-ONG, www.fundacionluisvives.org, abril, 2003
- [6] Fundación Luis Vives (2003) “La calidad en la gestión de ONG”, *Orgsocial*, nº 14, marzo-abril-mayo, Fundación Luis Vives, pp. 10-13
- [7] Verboom, D., (2002) “¿Puede ISO 9001:2000 ayudar al sector de la ayuda humanitaria?”, *ISO Management Systems*, vol. 2, nº 5, septiembre-octubre, pp. 21-25
- [8] Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG nº 1. Fundación Lealtad. Madrid, 2002

*V Congreso de Ingeniería de Organización
Valladolid-Burgos, 4-5 Septiembre 2003*

- [9] Séptimo borrador de la norma de AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONGs y ONLs”, Madrid, 2003
- [10] Garre, J.A., (2002) “La contribución de AENOR al desarrollo ético y social de las empresas”, *Revista UNE*, nº 158, pp. 27-30
- [11] Abella, B. (2002) “El sistema de calidad es un valor estratégico de las ONG”, *Orgsocial*, nº 8, marzo-abril, pp. 30-33