

Análisis del grado de implantación de instrumentos de gestión de calidad en Organizaciones No Gubernamentales de cooperación para el Desarrollo (ONGD) en España

Esmeralda Giraldo Casado¹, Carlos Mataix Aldeanueva², Alicia Durán Heras¹, Alfonso Durán Heras¹

¹ Área Ingeniería de Organización. Escuela Politécnica Superior. Universidad Carlos III de Madrid. Avda. Universidad, 30. 28911 Leganés, Madrid. egiraldo@ing.uc3m.es, alicia.duran@uc3m.es, duran@ing.uc3m.es.

² Organización de la Producción. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. C/ José Gutiérrez Abascal, 2. 28006 Madrid. carma@ingor.upm.es

Resumen

Las Organizaciones no Gubernamentales de cooperación para el desarrollo (ONGD) han detectado la necesidad de encontrar la forma de mostrar y garantizar a socios, voluntarios y financiadores públicos y privados la existencia de una gestión profesional, transparente y de calidad, así como de mejorar continua y sistemáticamente esta gestión. Una de las vías para lograrlo es la progresiva adopción de sistemas de gestión de la calidad, provenientes del sector lucrativo pero que necesitan ser adaptados a las particularidades del Tercer Sector.

Para analizar el grado real de implantación de instrumentos de gestión de calidad en las ONGD españolas, así como las ventajas y los inconvenientes encontrados, se ha realizado un estudio sobre Calidad en estas entidades no lucrativas, cuyos resultados se presentan en este trabajo y que forma parte de la encuesta que realiza la Coordinadora de ONG de Cooperación para el Desarrollo - España (CONGDE) para la elaboración de su Directorio de 2004. Se analizan tanto los instrumentos finalmente implantados como aquellos que se han valorado pero no han llegado a implantarse. Los resultados más importantes se desglosan en función del tamaño de las ONGD implicadas así como de su forma jurídica. Por último, se analiza el papel que, en opinión de las ONGD encuestadas, podría desempeñar la CONGDE para impulsar este proceso.

Palabras clave: Instrumentos Gestión de Calidad, Gestión de Organizaciones no Lucrativas, Organizaciones No Gubernamentales de cooperación para el Desarrollo (ONGD)

1. Introducción

El denominado Tercer Sector, y dentro de él las Organizaciones no Gubernamentales de cooperación para el desarrollo (ONGD), ha experimentado en los últimos años en España una mayor consideración en su función como actor social, acompañado por un aumento en el volumen de recursos gestionados por las entidades del sector. Como depositarias de esta mayor confianza social, las ONGD han detectado la necesidad de encontrar la forma de mostrar y garantizar a socios, voluntarios y financiadores públicos y privados la existencia de una gestión profesional, transparente y de calidad que les permita consolidar su papel en la sociedad.

En este sentido, 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 consolidar una imagen de seriedad y calidad.

Por otro lado, la exigencia, tanto externa como interna, de una gestión de calidad va acompañada de la necesidad de conocer y aplicar las herramientas y los soportes adecuados. Los sistemas de gestión de la calidad procedentes del entorno lucrativo podrían ayudar en este aspecto, sin embargo, y debido a las características significativamente diferentes entre ambos sectores (principalmente, la ausencia en el entorno no lucrativo de indicadores del “beneficio” así como la dificultad para identificar índices de calidad) puede existir cierto rechazo o desconfianza por parte de las entidades no lucrativas. A pesar de ello, las ONGD (como así ha ocurrido en el resto de entidades del Tercer Sector) han 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.

En España, existen algunas organizaciones (tanto ONG de cooperación para el Desarrollo como de Acción Social) que ya han comenzado a utilizar instrumentos de gestión de calidad y de mejora de sus procesos de prestación de servicios, tales como la norma ONG con calidad, el Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad de Las Organizaciones No Gubernamentales 2003-2005, el “Proyecto TQM-ONG. Gestión total de la calidad en las ONG de Acción Social” de la Fundación Luis Vives o la Guía de la transparencia y buenas prácticas de las ONG de la Fundación Lealtad. Además, hay que añadir la reciente aparición de la norma UNE 16501 IEX de AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONG” y del Procedimiento de calificación de ONGD de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

Para analizar el grado real de implantación de instrumentos de gestión de calidad en las ONGD españolas, así como las ventajas y los inconvenientes encontrados, se ha realizado un estudio sobre Calidad en estas entidades no lucrativas, cuyos resultados se presentan en este trabajo y que forma parte de la encuesta que realiza la Coordinadora de ONG de Cooperación para el Desarrollo - España (CONGDE) para la elaboración de su Directorio de 2004.

2. Encuesta sobre instrumentos de gestión de calidad en ONGD españolas

La encuesta descrita en este estudio pregunta a las ONGD acerca de qué sistemas de gestión de calidad han analizado con objeto de su posible aplicación, distinguiendo entre dos grupos de instrumentos: los implantados o en fase de implantación, y aquellos instrumentos para los que ha sido estudiada su aplicación pero que, finalmente, no fueron implantados.

Para el primer grupo de instrumentos se consulta sobre las motivaciones que impulsaron a implantarlos así como qué ventajas e inconvenientes encontraron las organizaciones en su implantación. Mientras que, para los instrumentos considerados pero no implantados se pregunta sobre los inconvenientes que llevaron a no poner en marcha dichos instrumentos.

Además, la encuesta consulta sobre las carencias de las que adolecerían los instrumentos de gestión de calidad para ONGD así como sobre qué papel consideran estas organizaciones que debería tener la Coordinadora CONGDE, impulsora del estudio, respecto del tema.

La encuesta fue realizada en el año 2004. En ella, de las 88 ONGD que respondieron a la encuesta, 40 organizaciones (45%) afirmaron haber implantado uno o varios instrumentos de gestión de calidad, dando lugar a un total de 57 instrumentos implantados. Asimismo, 7 de estas ONGD, y otras 7 ONGD más, habían estudiado la implantación de alguno de ellos sin que

se llevara finalmente a cabo. De esta forma, el estudio se ha realizado sobre 57 implantaciones de instrumentos y 14 consideraciones de instrumentos finalmente no implantados.

3. Resultados

A continuación se muestran los resultados del estudio, teniendo en cuenta que, en los casos en los que resulta más relevante, se ha segmentado la muestra en función de la variable tamaño de la ONGD y la forma jurídica de la entidad implantadora.

3.1. Grado de implantación de cada instrumento

De las 40 organizaciones que han contestado a la pregunta relativa a si han implantado sistemas de gestión de calidad en sus respectivas organizaciones, hay nueve que solamente han citado instrumentos de los categorizados como “Otros instrumentos no identificados”, y que plantean dudas sobre la posible existencia de una cierta confusión en el sector sobre qué constituye en realidad instrumentos de gestión de calidad.

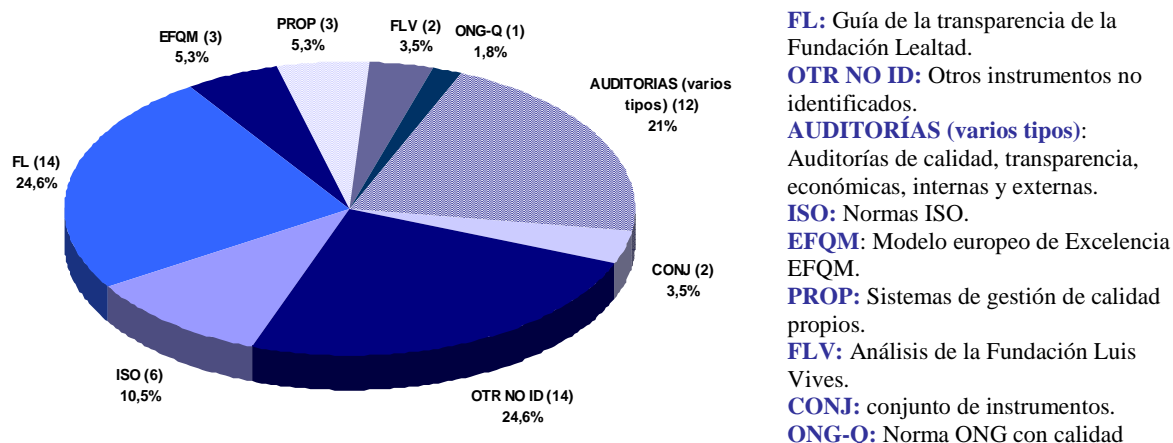


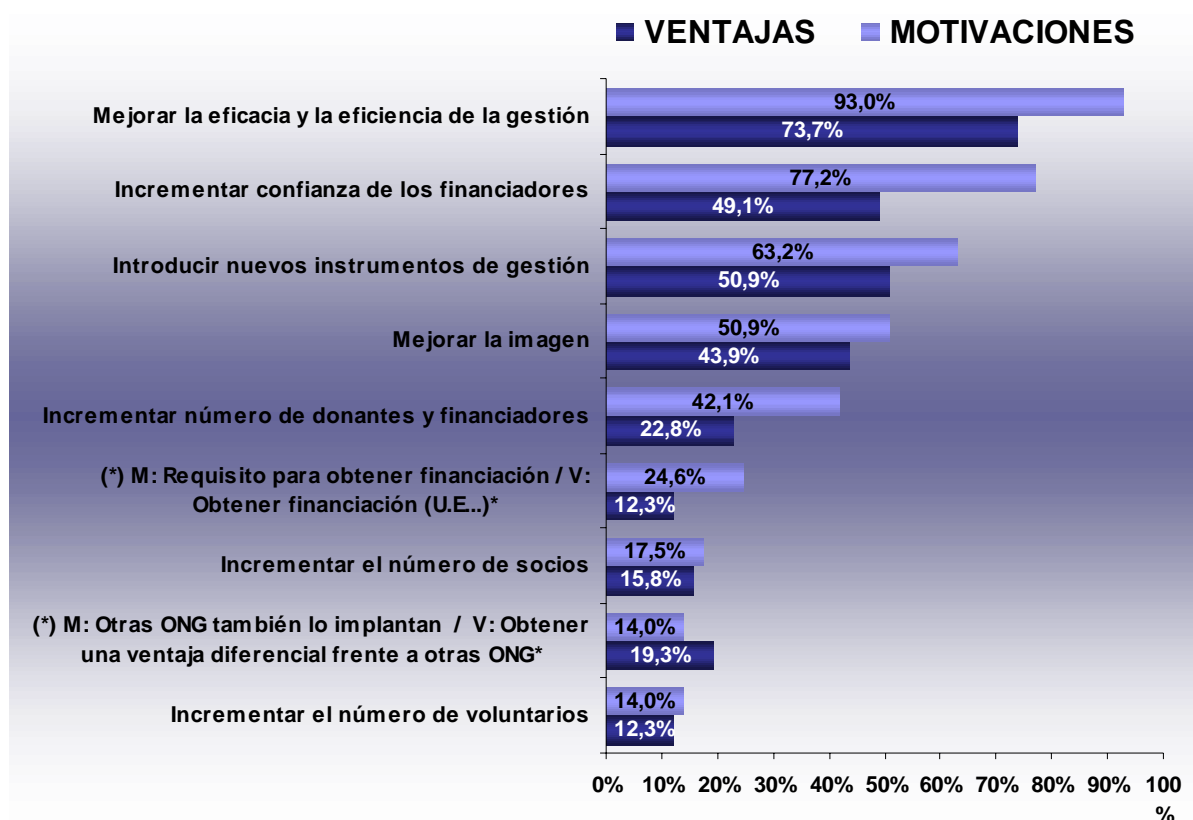
Figura 1. Grado de implantación de instrumentos de calidad en las ONGD (porcentaje sobre el total de implantaciones).

Teniendo en cuenta esta observación, puede observarse en la Figura 1 qué instrumentos de gestión de calidad han sido citados por las ONGD encuestadas, así como su grado de implantación. De esta forma, de las 57 implantaciones de instrumentos podemos observar como la Guía de la Transparencia y de las Buenas Prácticas de las ONG de la Fundación Lealtad ha sido citada en 14 ocasiones, lo que representa un 24,6% de las implantaciones. En segundo lugar, se citan las auditorías, que al ser de varios tipos, se plantea la duda de si se pueden considerar instrumentos de gestión de calidad.

A continuación, un 10,5% de las implantaciones hace referencia a las normas ISO (en sus distintas modalidades), utilizadas en seis ocasiones por las organizaciones que respondieron a esta cuestión. Representando un menor grado de implantación (5,3%), se encuentra el Modelo Europeo de Excelencia EFQM y sistemas propios de calidad definidos por la ONGD, así como el análisis realizado por la Fundación Luis Vives (3,5%) o la norma ONG con Calidad (1,8%). Dos organizaciones citaron varios instrumentos de gestión de calidad de manera conjunta.

3.2. Motivaciones que impulsan a implantar instrumentos de gestión de calidad y ventajas encontradas tras su implantación

Entre las motivaciones argumentadas por las ONGD para implantar instrumentos de gestión de calidad cabe destacar la respuesta “mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión”, que es la más citada con un 93% de aparición en instrumentos implantados. A cierta distancia, en segundo y tercer lugar, se busca en estos sistemas incrementar la confianza de los financiadores e introducir nuevos instrumentos de gestión, con un 77,2% y un 63,2%, respectivamente. A juzgar por las respuestas a esta cuestión, parece que estos instrumentos no se considerarían tan eficaces para conseguir un incremento en el número de voluntarios o de socios de estas organizaciones.



(*) Diferencias entre las opciones de respuestas en las cuestiones de Motivaciones y Ventajas

Figura 2. Motivaciones y ventajas en la implantación de instrumentos de gestión de calidad (porcentaje sobre el total de implantaciones).

A la vista de las cifras mostradas en la Figura 2 en lo que a motivaciones se refiere, podría sugerirse la existencia de una mayor orientación “interna” en el uso de este tipo de instrumentos, en cuanto a la búsqueda de una mejora en la gestión de la ONGD, frente a una motivación externa menos importante respecto a las expectativas buscadas con anterioridad a la implantación de un sistema de gestión de calidad.

Esta conclusión se refuerza con algunas de las motivaciones reflejadas como respuesta a la pregunta abierta “Otras motivaciones”, donde algunas ONGD encuestadas citan literalmente “el alineamiento interno con la misión y objetivos” o “tener una valoración objetiva de nuestra gestión” como expectativas sobre los instrumentos de gestión de calidad. Una de las respuestas en este campo abierto confirma claramente la búsqueda en estos instrumentos de una mejora

interna global: “No se puede citar una única motivación ya que todos los procesos se interrelacionan, si bien, el fin último es la mejora de los procesos a todos los niveles con la finalidad de cumplir adecuadamente con la misión y objetivos institucionales”.

Se repite la tendencia observada en el apartado de motivaciones en cuanto al tipo de ventajas que obtiene la organización tras la implantación de un instrumento de gestión de calidad, como se puede comprobar en la Figura 2. Con estas respuestas las ONGD parecen expresar que reciben lo que esperan de estos instrumentos, si bien, en menor medida que sus expectativas o motivaciones.

Existe un caso en el que esto último no ocurre probablemente debido a que las alternativas ofrecidas en las dos preguntas (motivaciones y ventajas) no eran idénticas. Como motivación se proponía en la encuesta la respuesta “Otras ONG también lo implantan” mientras que la ventaja hacía referencia a la obtención de una ventaja diferencial frente a otras ONG.

En el apartado de ventajas, hay que destacar además que varias organizaciones (un 12%) indican que se encuentran en fase de implantación del instrumento o bien, que ha transcurrido muy poco tiempo desde que se ha aplicado algún sistema de gestión de calidad. Estas respuestas pueden apuntar a que aún es muy pronto para conocer las ventajas realmente obtenidas tras la implantación de estos instrumentos.

3.3. Inconvenientes encontrados en la implantación de instrumentos de gestión de calidad

A diferencia de las motivaciones y ventajas, que sólo se preguntaban para los instrumentos efectivamente implantados, en el caso de los inconvenientes se preguntaron tanto para los instrumentos implantados como para los que fueron considerados, pero no se llegaron a implantar. La Figura 3 muestra el porcentaje de aparición de los distintos inconvenientes tanto para los instrumentos implantados como para los no implantados, así como para el total.

En los instrumentos efectivamente implantados, las ONGD encuestadas destacan el importante consumo de recursos, tanto materiales como humanos, como el inconveniente más encontrado por estas organizaciones, concretamente, en un 43,9% de las implantaciones de instrumentos llevadas a cabo. A gran distancia, se citan otros inconvenientes como el desconocimiento de un determinado instrumento de gestión de calidad o bien de su entidad creadora, ambos citados en un 7% de las implantaciones. El porcentaje es algo menor en el caso de la desconfianza o desconocimiento de los sistemas de gestión de calidad en general.

En cuanto a los instrumentos de gestión de calidad analizados pero no implantados (se han detectado 14 no implantaciones de instrumentos), en la Figura 3 se destacan los dos principales inconvenientes encontrados por aquellas ONGD que han estudiado la posibilidad de aplicar algún instrumento de gestión de calidad pero que, debido al importante consumo de recursos, tanto materiales como humanos que podría requerir la implantación, así como la percepción de un esfuerzo superior al resultado obtenido tras dicha implantación, desistieron de la implantación de estos instrumentos. Ambos inconvenientes fueron expresados en un 57,1 y un 35,7% de los intentos fallidos de implantación, respectivamente.

Con algo más de un 14% de respuestas, se cita el desconocimiento de un determinado instrumento de gestión de calidad o bien de la entidad que lo ha creado. El porcentaje de respuestas desciende hasta el 7,1% cuando se hace referencia a la desconfianza o desconocimiento de los sistemas de gestión de calidad en general.

La comparativa entre las respuestas para instrumentos implantados e instrumentos analizados pero no implantados muestra, como era esperable, que para todos los inconvenientes son mayores los porcentajes de aparición en los instrumentos analizados pero no implantados, si bien, la distancia entre ambos casos no es muy significativa. Sin embargo, en la respuesta “Demasiado esfuerzo respecto a resultados obtenidos” sí se percibe una gran diferencia en el porcentaje de respuestas, siendo para el caso de los instrumentos no implantados de un 35,7%, diez veces más que en el caso de los implantados.

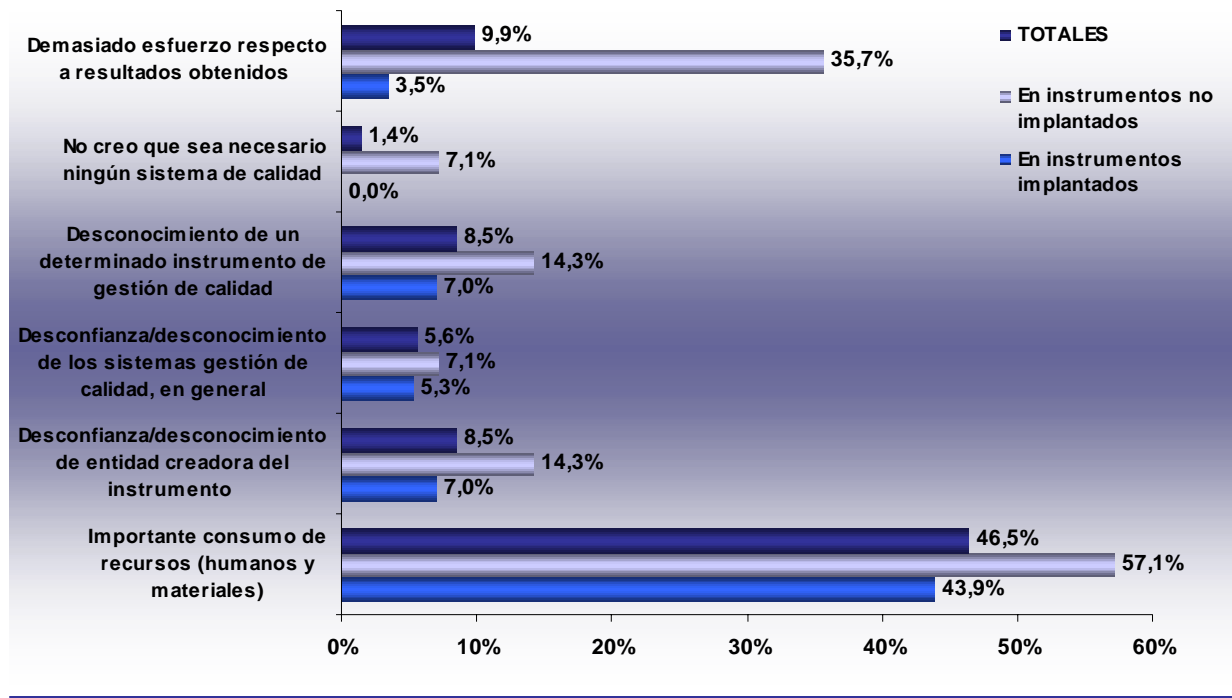


Figura 3. Comparativa entre inconvenientes en instrumentos implantados y no implantados.

3.4. Motivaciones, ventajas e inconvenientes en la implantación de instrumentos de gestión de calidad. Segmentación por tamaño de ONGD y por forma jurídica

La segmentación en función del tamaño de la ONGD se ha realizado a partir del volumen de ingresos totales gestionados por estas organizaciones en el año 2003 según los datos obtenidos en el estudio realizado para la elaboración del Directorio 2004 de la Coordinadora CONGDE. Así, un primer grupo de ONGD hace referencia a aquellas organizaciones cuyos ingresos totales anuales superan los 10 millones de euros, mientras que el segundo grupo recoge las organizaciones cuyos ingresos totales son inferiores a esta cifra. Las organizaciones del primer grupo (14 ONGD) representan el 80% del volumen total de ingresos gestionados por las ONGD en el año 2003.

La segmentación por la variable “forma jurídica” permite dividir la muestra en cuatro categorías que responden a las formas de Asociación, Fundación, Federación y Otra. Los dos grupos más numerosos, a juzgar por los datos del Directorio 2004 de la CONGDE, lo constituyen las Asociaciones (50%) y las Fundaciones (37,5%), suponiendo entre ambas cerca del 90% de la muestra, razón por la que el análisis en esta segmentación se realiza únicamente para estos dos grupos.

Se observa un gran paralelismo entre las motivaciones que han impulsado a las ONGD a implantar instrumentos de gestión de calidad mostradas por las organizaciones que gestionan

más de 10 millones de euros y las del segundo grupo. Si bien es cierto que las primeras aprecian en un mayor porcentaje de veces esas motivaciones, especialmente en el caso de la respuesta “Introducir nuevos instrumentos de gestión”. Un análisis similar podría hacerse en el apartado de ventajas encontradas tras la implantación de un instrumento de gestión de calidad en la organización, es decir, aparece el citado paralelismo y también se observa que el grupo de ONGD que gestiona más de 10 millones de euros responde en un mayor porcentaje de veces con la única excepción (escasamente significativa, al haber pocas respuestas referidas a esta ventaja) de la respuesta “Obtener una ventaja diferencial frente a otras ONG”.

En cuanto a los inconvenientes encontrados tras la implantación de instrumentos de gestión de calidad por ambos grupos de ONGD, se observa una respuesta muy igualada a la alternativa ofrecida “Importante consumo de recursos (humanos y materiales)”, argumento citado en alrededor de un 45% de las ocasiones. Las ocho ONGD del primer grupo que respondieron a esta pregunta no encontraron ningún otro inconveniente, mientras que las organizaciones que gestionan menos de 10 millones sí encontraron otros inconvenientes, si bien estas respuestas representan porcentajes muy bajos.

En la segmentación realizada a partir de la forma jurídica, el análisis de las respuestas obtenidas refleja que las 18 asociaciones y 18 fundaciones encuestadas han puesto en marcha 24 y 23 implantaciones de instrumentos (de un total de 57 implantaciones), respectivamente. El resto de implantaciones corresponde a formas jurídicas no consideradas.

Las respuestas expresadas por asociaciones y fundaciones a las motivaciones que les impulsaron a implantar instrumentos de calidad son muy similares, si bien, en los instrumentos implantados por las fundaciones se aprecian las motivaciones en un mayor porcentaje. En cambio, en cuanto a las ventajas encontradas a posteriori, unas veces las encuentran en mayor porcentaje las asociaciones y otras, las fundaciones. Esto refleja que el descenso (con respecto a las motivaciones expresadas a priori) de las ventajas apreciadas por las fundaciones es más acusado que en las asociaciones. No obstante, también en este apartado de ventajas, existe un marcado paralelismo entre las respuestas manifestadas por asociaciones y fundaciones.

En el análisis de los inconvenientes mostrados por ambos grupos se observa coherencia con las respuestas a las motivaciones, de forma que las asociaciones mostraban menos motivaciones y también encuentran más inconvenientes tras la implantación de los instrumentos de gestión de calidad. Hay que destacar que, de nuevo aquí, el inconveniente más citado es el importante consumo de recursos materiales y humanos que supone la aplicación de estos instrumentos, encontrado en mayor medida en el grupo de las fundaciones.

3.5 Carencias en instrumentos de gestión de calidad en ONGD

El análisis de las respuestas manifestadas por parte de las 30 ONGD que contestaron a esta pregunta parece apuntar hacia una carencia relevante observada en los instrumentos de gestión de calidad implantados por estas organizaciones como es la “Falta de adecuación del instrumento a las características y/o especificidades de la ONGD (misión, dimensión, tipo de trabajo, etc.) y al carácter no lucrativo del sector”. En segundo lugar, se hace referencia al desconocimiento del sector de las ONGD por parte de las empresas y entidades que aplican los instrumentos de gestión de calidad.

La primera carencia fue aducida por un 38,5% de las ONGD que respondieron a esta cuestión, mientras que la segunda, se debe al 15,4%. Por tanto, algo más de la mitad de estas ONGD

parecen echar en falta instrumentos de gestión de calidad específicamente diseñados teniendo en cuenta las especificidades del sector no lucrativo, ya que la mayor parte de estos instrumentos son importados del mundo empresarial, uno de los principales problemas puestos de manifiesto de forma reiterada en el entorno de las ONG en general, dada la diferente identidad de ambos entornos (inexistencia del beneficio, etc.).

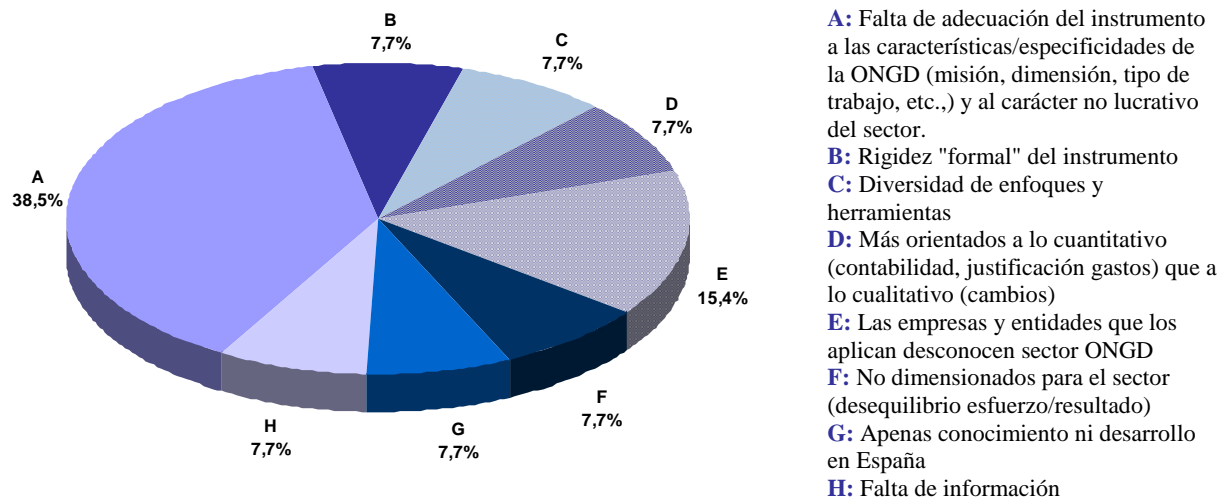


Figura 4. Carencias en instrumentos de gestión de calidad en las ONGD.

La Figura 4 muestra además un conjunto de carencias encontradas en los instrumentos de gestión de calidad en un porcentaje menor, concretamente, un 7,7%.

3.6 Papel de la CONGDE respecto de los instrumentos de gestión de calidad en ONGD

De las 30 ONGD que responden a la cuestión relativa al papel que debería desempeñar la Coordinadora CONGDE en el ámbito de los sistemas de gestión de calidad, un 83,3% solicita la puesta en marcha de cursos, formación y/o asesoramiento sobre los instrumentos de gestión de calidad existentes, y en la misma dirección, un 70% sugiere a la CONGDE la función de proporcionar información sobre los sistemas de gestión de calidad (Figura 5). Tan sólo un 40% considera que la Coordinadora debería crear un sistema de gestión de calidad específico para ONG y, también con este porcentaje, se señala la función de proporcionar personal o recursos para la implantación de estos sistemas. Algo más de la mitad de las respuestas, consideran que la CONGDE podría valorar los instrumentos de gestión de calidad existentes.

Por otra parte, algunas ONGD encuestadas expresan, como respuesta a la pregunta abierta, otros papeles que podría desempeñar la Coordinadora en este aspecto, tales como la posibilidad de extender entre las ONGD la necesidad de las certificaciones de calidad, ayudar a formular un consenso sobre las certificaciones y sistemas de calidad existentes, utilizar su legitimidad para respaldar las certificaciones y sistemas de calidad o contribuir al intercambio de buenas prácticas en gestión de calidad de las ONG.

Otras ONGD encuestadas sugieren que la CONGDE "podría liderar un proceso participativo que tuviera como resultado el establecimiento de un "código de calidad" que fuera aceptado y reconocido por todos", o también, "la creación de un documento que sirva de guía o procedimiento para poner en marcha el sistema de gestión calidad, desde un punto de vista práctico, teniendo en cuenta la idiosincrasia del sector".

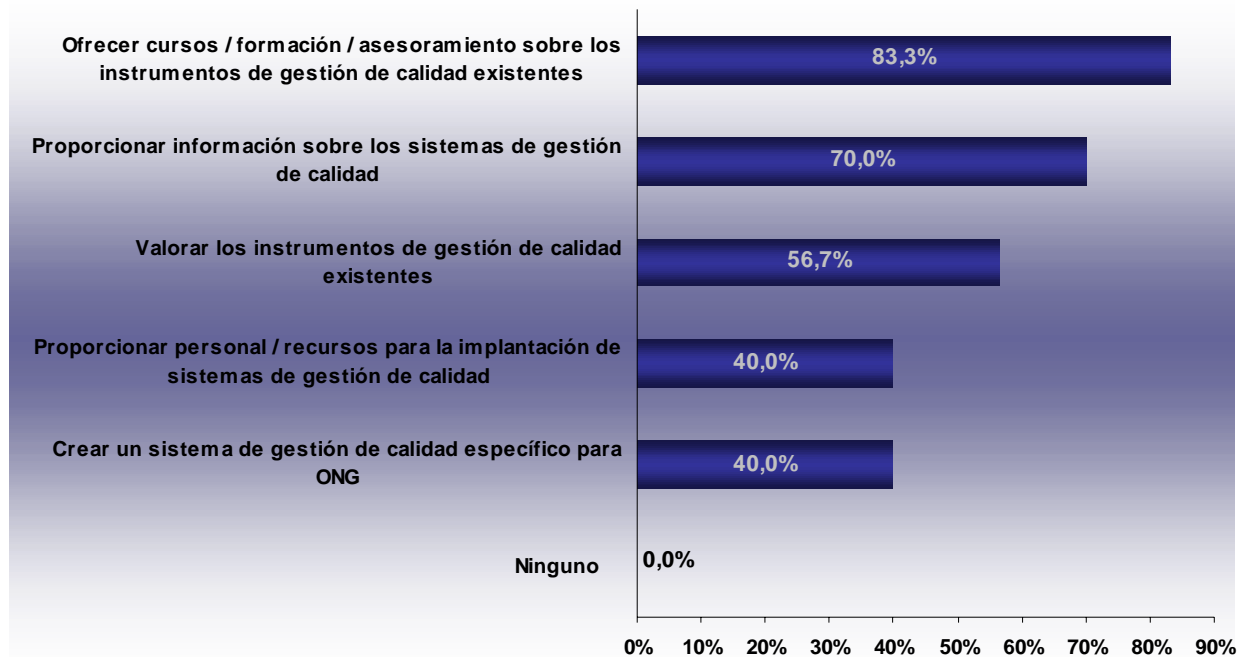


Figura 5. Papel de la CONGDE respecto de los instrumentos de gestión de calidad en ONGD.

4. Conclusiones

El presente estudio pone de manifiesto que la gestión de la calidad está adquiriendo cada vez mayor importancia en el entorno de las ONGD pero que se trata de un aspecto todavía algo desconocido a juzgar por una cierta confusión existente en el sector acerca de cuáles son instrumentos de gestión de calidad y cuáles no lo son.

Los resultados obtenidos pueden agruparse en los siguientes puntos que conforman una imagen de la situación sobre los instrumentos de gestión de calidad en ONGD en España:

- Grado de implantación de los distintos instrumentos de gestión de calidad, apreciándose, en general, un grado aún incipiente de implantación. Este resultado es atribuido, en parte, a la falta de adecuación de los instrumentos de gestión de calidad existentes a las características y peculiaridades del sector.
- Análisis de las ventajas e inconvenientes encontrados por las ONGD para los distintos instrumentos. Destaca como ventaja “mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión” y como principal inconveniente, el importante consumo de recursos, tanto materiales como humanos, limitación de cierta relevancia si se tiene la escasez de recursos propia del Tercer Sector.
- En la relación entre motivaciones o expectativas que las ONGD tienen antes de implantar un instrumento y las ventajas obtenidas tras su aplicación, se ha observado con cierta regularidad, la superioridad de las primeras.
- Comparativa entre las expectativas iniciales y los resultados obtenidos tras la implantación de los distintos instrumentos de gestión de calidad (análisis del *gap*).
- Papel propuesto por las ONGD encuestadas para la Coordinadora CONGDE

- Segmentación de los resultados anteriores en función del tamaño y forma jurídica de las ONGD implantadoras.

A la vista de los resultados podría concluirse que, dentro del proceso de profesionalización de las ONGD, estas organizaciones están empezando a abordar el reto de la adopción de sistemas de gestión de calidad, si bien, las dificultades encontradas (principalmente, el volumen de recursos requerido para su implantación y la falta de instrumentos adecuados a las peculiaridades del sector) impiden que un número importante de ONGD haya incorporado ya en su gestión estos sistemas.

Para ello, sería necesario complementar el importante esfuerzo inicial ya realizado por estas organizaciones con una labor de asesoramiento, la particularización de los instrumentos para las necesidades específicas de estas organizaciones y la concienciación de los distintos grupos de interés involucrados, muy especialmente, directivos y patronos.

Referencias

Abella, B. (2004). Modelos de gestión de la calidad en las ONG. *Orgsocial*, nº 18, marzo-abril, pp. 10-11

AENOR (2005). *Norma UNE 165011EX de AENOR. Ética. Sistema de gestión de las ONG*. Madrid.

Agencia Española de Cooperación Internacional. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2005). *Procedimiento de calificación de ONGD*. Madrid

Consejo Estatal de ONG de Acción Social (2003). *Proyecto del Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad de Las Organizaciones No Gubernamentales 2003-2005*. Madrid

Coordinadora de ONG para el Desarrollo España (2005). *Directorio de ONGD 2004*. Madrid.

Fundación Europea para la Gestión de Calidad (1999). *Modelo EFQM de excelencia: sector público y organizaciones del voluntariado*. EFQM y Club Gestión de Calidad. Bruselas y Madrid

Fundación Luis Vives (2003). *Gestión total de la calidad en las ONG de Acción Social. Proyecto TQM-ONG*, www.fundacionluisvives.org. Madrid.

Fundación Luis Vives (2003). La calidad en la gestión de ONG. *Orgsocial*, nº 14, marzo-abril-mayo, Fundación Luis Vives, pp. 10-13.

Garau, J. (2002). *Guía para la implantación de la norma ONG con calidad*, INTRESS, Barcelona.

Guía 2005 de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG. Fundación Lealtad. Madrid.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Institut de Treball Social i Serveis Socials (2002). *Norma ONGs con calidad*. Madrid