

Influencia en las decisiones de los financiadores de la adopción de instrumentos de gestión de calidad por parte de las ONG de cooperación para el Desarrollo (ONGD): evolución e implicaciones

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

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

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

Resumen

Ante el importante crecimiento de ONGD compitiendo por los recursos disponibles, y tras la polémica derivada de las recientes intervenciones judiciales en dos importantes ONGD españolas, los financiadores públicos y privados de estas organizaciones sienten la necesidad de contar con instrumentos que les ayuden a abordar una doble problemática: la elección de qué ONGD financiar y qué mecanismos utilizar para asegurar que los recursos aportados sean utilizados de la manera más eficaz y eficiente posible.

Los sistemas de gestión de la calidad procedentes del entorno lucrativo convenientemente adaptados al sector de las ONGD podrían ser un instrumento útil para reducir el problema de la asimetría de información que dificulta el correcto abordaje de dicha problemática.

Este trabajo, que forma parte de un proyecto de investigación-acción más amplio, analiza la capacidad real de contribuir a la mejora de las ONGD que tiene la utilización de los instrumentos de gestión de calidad en la toma de decisiones de financiación. Para ello, se estudia, en primer lugar, la evolución de la utilización de estos instrumentos por parte de los financiadores públicos y privados de ONGD en España. Posteriormente, se analizan las implicaciones de esta evolución sobre la actuación de dichas ONGD.

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

1. Introducción

Así como las organizaciones lucrativas obtienen los recursos necesarios para su supervivencia de la venta de bienes y servicios, en las ONGD, los recursos que permiten el cumplimiento de su misión y objetivos proceden de sus financiadores públicos y privados (disociación de “mercados” de recursos y de productos/actividades) lo que convierte a los financiadores en un *stakeholder* particularmente crítico.

Estos financiadores, en su relación con las ONGD, deben abordar una doble problemática: la elección de qué ONGD financiar y qué mecanismos utilizar para asegurar que los recursos aportados sean utilizados de la manera más eficaz y eficiente posible.

La creciente adopción de instrumentos de gestión de calidad por parte de las ONGD en su vertiente de transparencia supone una vía prometedora para reducir el conocido problema de la asimetría de información que dificulta el correcto abordaje de la doble problemática citada.

En este contexto, en el presente trabajo, que forma parte de un proyecto de investigación-acción más amplio sobre la adopción de Sistemas de Gestión de Calidad por parte de las ONGD

españolas así como las implicaciones sobre sus grupos de interés, se analiza, en primer lugar, la evolución de la utilización de estos instrumentos por parte de los financiadores públicos y privados de ONGD en España. Posteriormente, se analizan las implicaciones de esta evolución sobre la actuación de dichas ONGD.

En este marco se realiza además, un análisis de los últimos acontecimientos de gran cobertura mediática e impacto en el propio sector referentes a las intervenciones judiciales en dos importantes ONGD españolas (ANESVAD y la Fundación Intervida). Estos hechos enfatizan aún más la relevancia de los mecanismos de transparencia y calidad en la gestión de estas organizaciones y la necesidad de la toma de conciencia definitiva de la problemática relacionada con la consideración de dichos instrumentos.

2. Metodología del estudio

La metodología de investigación empleada en la elaboración de este trabajo se basa en la participación directa desde dentro de las organizaciones (*“Insider Action Research”*) en la que los autores intervienen deliberadamente en el contexto de la investigación con el propósito de tratar de conseguir mejoras concretas en los resultados (Bartunek et al., 2000; Coghlan, 2001; Coghlan y Brannick, 2001; Davison et al., 2004; Iversen et al., 2004). Esta metodología presenta, entre otras ventajas, la comprensión previa real -y no sólo teórica- del objeto investigado, así como el desempeño simultáneo de dos papeles o roles diferentes por parte del investigador, quien, por un lado, interviene en la acción, y al tiempo, crea conocimiento o teoría acerca de la propia acción, si bien requiere una gestión cuidadosa para evitar los riesgos de perder el control del proyecto o de que la investigación se vuelva excesivamente subjetiva (Kock, 2004).

La intervención directa en la labor de campo de este trabajo se ha materializado en un conjunto de interacciones en dos ámbitos:

- a) Con entidades promotoras de Sistemas de Calidad, con quienes se han desempeñado las siguientes interacciones o roles:
 - Desarrollo de instrumentos de calidad: a través de las sugerencias y recomendaciones aportadas a las entidades promotoras y creadoras de los sistemas de calidad como propuestas para mejora del instrumento, a partir de la experiencia de implantación en una ONGD objeto de este estudio.
 - Como organizadores de sesiones de discusión, benchmarking y *feedback* sobre Calidad en las ONGD en colaboración con la Coordinadora estatal de ONGD (CONGDE) con la participación de entidades promotoras de Sistemas de Calidad y de ONGD usuarias de estos sistemas.
- b) Con ONGD que implantan Sistemas de Gestión de Calidad. La interacción con estas entidades se produce a través de un doble rol:
 - La pertenencia al órgano de Gobierno (Junta Directiva) de una ONGD española en la que se han analizado e implantado los instrumentos de gestión de calidad estudiados en este trabajo. En uno de ellos, con implantación reiterada puesto que requiere revisión anual.
 - El estudio del impacto de la adopción de Sistemas de Gestión de Calidad en las ONGD de la Coordinadora CONGDE participantes en las sesiones de discusión, benchmarking

y *feedback* citadas en el apartado a).

3. Modelización de las relaciones a analizar

Como muestra la figura 1, en este trabajo se estudia el doble mecanismo por el que se propone que la utilización por los financiadores de instrumentos de gestión de calidad para decidir a qué ONGD financiar (CAUSA) contribuye a la mejora de la eficiencia y eficacia global del conjunto de las ONGD (EFECTO GLOBAL):

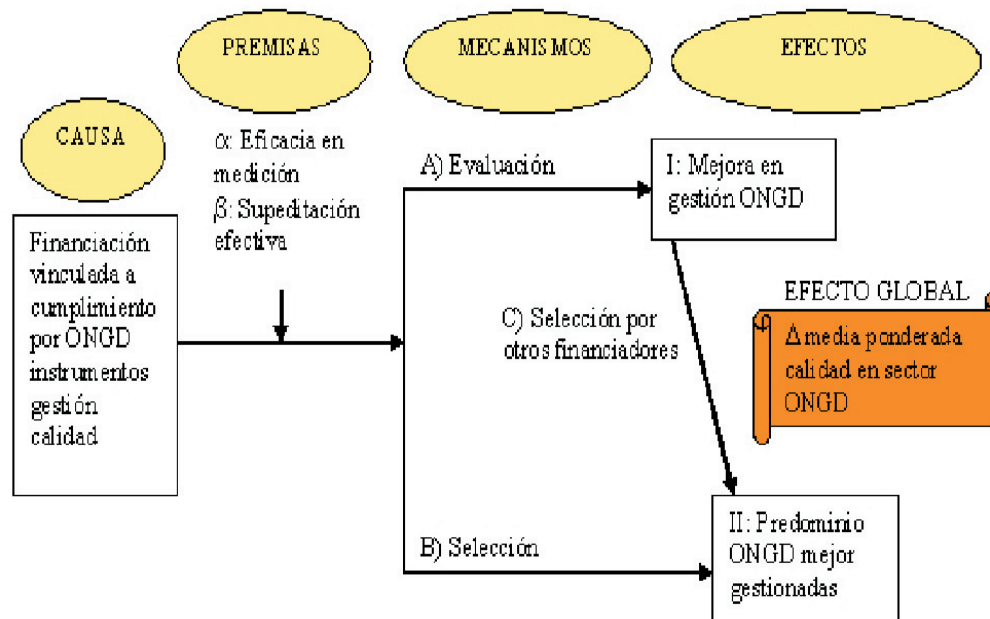


Figura 1. Modelización de las relaciones a analizar

- Mecanismo A) EVALUACIÓN: las ONGD son conscientes de que los *stakeholders*, y dentro de ellos, predominantemente, los financiadores, van a tener visibilidad sobre la bondad de su gestión (a través de los citados instrumentos) y que utilizarán dicha visibilidad para decidir si financiarles o no. Esto origina cierta presión hacia una mejora en la gestión de las ONGD (EFECTO I).
- Mecanismo B) SELECCIÓN: hace referencia a que las ONGD mejor gestionadas recibirán más fondos de los financiadores considerados y que, por tanto, tendrán mayor probabilidad de supervivencia o de incremento de su tamaño. Esto genera el EFECTO II: se incrementaría el peso relativo de las ONGD mejor gestionadas en el global.

Se analizará también en qué medida se genera un mecanismo lateral (mecanismo C) por el cual, como consecuencia del efecto I, otros financiadores podrían decidir aportar fondos a aquellas ONGD que hayan mejorado visiblemente su gestión. El mecanismo C, provocaría un efecto análogo al producido por B (EFECTO II), pero en este caso, como consecuencia de las aportaciones de fondos procedentes de otros financiadores distintos de los considerados inicialmente.

El efecto global que provocaría la existencia de estos tres mecanismos por conjunción de los dos efectos sería el incremento de la media ponderada de la calidad en el sector de las ONGD (EFECTO GLOBAL).

Sin embargo, el que efectivamente se alcance esta contribución a la mejora continua de las ONGD está sujeto al cumplimiento de dos premisas:

- PREMISA α : que los citados instrumentos de calidad sean capaces de medir la efectividad de la gestión, y
- PREMISA β : que los financiadores utilicen estos instrumentos en sus decisiones de financiación.

En los siguientes apartados se realiza un análisis del grado de cumplimiento y la evolución previsible de estas dos premisas, así como de los mecanismos y sus efectos.

4. Análisis de la evolución en la utilización de Sistemas de Gestión de Calidad por parte de financiadores públicos y privados de ONGD

En este trabajo se analiza la creciente utilización -por parte de diferentes financiadores de ONGD- de instrumentos de gestión de calidad en la toma de decisiones de financiación. Así se estudia, por un lado, el uso por parte de financiadores privados de los resultados de la *Guía de la Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG* elaborada por la Fundación Lealtad, y por otro, en el ámbito de los financiadores públicos, se analiza el caso de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) quien ha diseñado un *Procedimiento de calificación de ONGD* a priori, instrumento que si bien no presenta todas las características de un instrumento de gestión de calidad, sí comparte muchos elementos con ellos. Así mismo, se analiza el caso de otros *stakeholders* que representan un rol híbrido como son los socios de las ONGD, grupo en el que se une la condición de aportadores de fondos, por una parte, y también de depositarios de la capacidad última de decisión teórica. Por último, se estudia otro grupo de interés de especial relevancia como son los voluntarios, en cierta medida considerados también como financiadores, en tanto en cuanto aportan su tiempo a la organización.

4.1. Financiadores públicos: la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y su procedimiento de calificación de ONGD

Las aportaciones procedentes de la AECI constituyen para las ONGD una importante fuente de recursos financieros (22,9% de la aportación pública) lo que confiere a su sistema de calificación una gran relevancia para el funcionamiento de las ONGD.

El cumplimiento del *Procedimiento de calificación de ONGD* es un prerrequisito para poder acceder a los “Convenios de cooperación al desarrollo” (uno de los instrumentos de la política oficial española para la cooperación internacional). En sus dos periodos de implantación por la AECI, 38 ONGD han obtenido el “sello” de ONGD calificadas. Es importante reseñar que, a diferencia de lo que sucede en otros instrumentos de gestión de calidad, las ONGD que han sido calificadas por la AECI no han de revalidar periódicamente esta condición, salvo que existan cambios significativos en su entidad.

En el segundo periodo de calificaciones, el procedimiento ha experimentado algunas mejoras, en muchos casos, a partir de cambios propuestos por las distintas ONGD analizadas, así como por parte de la propia Coordinadora estatal de ONGD (CONGDE). No obstante, la obtención de la calificación por parte de una ONGD, ANESVAD, cuyo presidente fue detenido por presunta apropiación indebida de fondos de la organización el pasado mes de marzo, y la existencia de previas sospechas en el sector sobre sus prácticas de gestión, podría haber contribuido a dicha modificación del procedimiento.

En cuanto a las ventajas y limitaciones que presenta el procedimiento de calificación de ONGD de la AECEI, los responsables de este instrumento, en su participación en las jornadas de Calidad en ONGD -en cuya organización han intervenido los autores de este trabajo-, pusieron de manifiesto algunas de ellas. En primer lugar, desde la AECEI se destacó la beneficiosa sustitución de una cierta relación de confrontación entre el sector de ONGD y la Administración por una colaboración mutua. Además, a través de estos convenios de cooperación, el Estado muestra su interés por participar en los objetivos de desarrollo de las ONGD, actuando no sólo como mero financiador.

Como otra ventaja del procedimiento, se afirmó que, a pesar de no tratarse de un sistema de calidad al uso, sí analiza en profundidad la gestión de la organización y sus prácticas. Esto ha provocado un efecto en las ONGD: la mayor parte de las organizaciones lo han utilizado para mejorar sus sistemas de gestión completando las carencias detectadas.

Dentro de las limitaciones, los creadores del procedimiento reconocieron que la mayor dificultad en la aplicación del instrumento es su extensión a la evaluación del impacto final de la ayuda al desarrollo (denominado como “calidad de la ayuda”), y no solamente sobre la gestión de la organización en “sede”, lo que constituye uno de los más importantes retos no sólo en éste, sino en la mayor parte de instrumentos de gestión de calidad implantados en las ONGD. Este reto, a su juicio, debe ser abordado de forma conjunta por ONGD y Administración. Otra de las limitaciones apunta hacia la posible falta de idoneidad del procedimiento para la evaluación de ONGD contrapartes del Sur.

Es muy probable que este importante “hueco” que presentan los sistemas de gestión de calidad permita que existan ONGD que consigan una buena puntuación en la evaluación de su gestión en la sede y sin embargo, puedan presentar malas prácticas, ineficiencias e incluso signos de corrupción en la etapa final de la ayuda al desarrollo, es decir, en sus resultados sobre el terreno. De esta forma pueden explicarse los artículos aparecidos en prensa sobre presuntas irregularidades en la gestión de fondos sobre el terreno y donde se pone en duda la eficiencia del impacto final de la ayuda.

4.2. Financiadores privados: La Fundación Lealtad y su Guía de la transparencia y buenas prácticas de las ONG

La Fundación Lealtad, creada en 2001, pretende conseguir un aumento de confianza sobre 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*. Esta valoración constituye una referencia para los potenciales financiadores, no sólo sobre las actividades y programas que la ONG desarrolla sino también acerca de aspectos organizativos, económicos o de gobierno.

En este caso, y a diferencia del procedimiento de calificación de la AECEI, la entidad que crea el instrumento -la Fundación Lealtad- no financia directamente a las ONGD que lo adoptan sino que sirve de intermediaria entre éstas y los posibles financiadores. Serán los aportadores de fondos, por tanto, quienes podrán incorporar los resultados del instrumento -la Guía de la transparencia- en sus decisiones de financiación.

Este instrumento ha ganado especial relevancia entre los financiadores privados (empresas

e instituciones privadas) y donantes particulares con motivo de los últimos acontecimientos en el sector. Dos de las ONGD denunciadas en la actualidad por presuntas irregularidades en su gestión (ANESVAD y la Fundación INTERVIDA) ya habían mostrado incumplimientos de aproximadamente la mitad de los criterios establecidos por la Fundación Lealtad y que fueron publicados en su primera *Guía de Transparencia y Buenas Prácticas de gestión de las ONG* editada en 2002 sobre datos del periodo 1998/2000. Algunos de los criterios incumplidos hacían referencia a la pluralidad y transparencia en los ingresos, al control de utilización de fondos y a la comunicación e imagen fiel. En ambos casos, y tras expresar su disconformidad con el análisis, las dos ONGD decidieron abandonar el instrumento.

Estos hechos podrían apuntar a que, si bien los instrumentos de gestión de calidad y transparencia existentes presentan algunas carencias, sin embargo, sí pueden tener gran utilidad como indicadores de malas prácticas o de ineficiencias.

4.3. Otros stakeholders: socios y voluntarios

Un caso particular de financiadores se encuentra en los socios individuales (aportadores periódicos de fondos y soberanos teóricos) y en los voluntarios (que aportan tiempo y forman parte de la estructura operativa de la ONGD) quienes hasta el momento no habían manifestado en general una especial atención hacia los sistemas de gestión de sus organizaciones, debido probablemente a las características de su rol y a que delegan la función de control en los órganos de gobierno y ejecutivos.

No obstante, los últimos acontecimientos relacionados con el cuestionamiento de las prácticas de las ONGD, junto con una mayor madurez del sector y de los distintos grupos participantes en las organizaciones, han supuesto un salto cualitativo importante en cuanto al mayor interés entre los donantes particulares y voluntarios por conocer aspectos de gestión y por incorporar los sistemas de gestión de calidad y de transparencia en sus decisiones de financiación y apoyo a las ONGD. En este sentido, la Fundación Lealtad ha ganado especial credibilidad entre los financiadores, socios y voluntarios, al haber cuestionado en el pasado precisamente las dos ONGD encausadas.

5. Análisis de las premisas, mecanismos y efectos resultantes

Como se ha apuntado en el apartado 3, la utilización por los financiadores de instrumentos de gestión de calidad para decidir a qué ONGD financiar podría contribuir a la mejora de la eficacia y eficiencia global del conjunto de las ONGD. No obstante, el que este efecto se produzca está sujeto al cumplimiento de dos premisas que se analizan a continuación:

5.1. Análisis de las premisas

PREMISA α : Que los instrumentos de gestión de calidad sean capaces de medir la efectividad de la gestión de las ONGD.

Esta premisa presenta un punto débil aunque con tendencia a mejorar, que parte del hecho de que, por el momento, sólo se han sometido a estos instrumentos de gestión de calidad una pequeña parte de la población de ONGD. Esto lleva a plantearse dos cuestiones: ¿son estos instrumentos capaces de discernir -de entre las ONGD que adoptan el instrumento- cuáles se encuentran bien o mal gestionadas? Y por otra parte, ¿las ONGD que no adoptan el instrumento son peores que las que sí lo hacen y consiguen cumplirlo?

La situación es distinta para los dos instrumentos analizados: en el primero, el procedimiento de calificación de la AECI, sólo fueron calificadas 38 ONGD. Si bien, dado que es un prerrequisito, es previsible que aquellas ONGD con posibilidades e interés en acceder a la financiación de la AECI, concurren progresivamente. En el segundo instrumento analizado, la Guía de la Transparencia de la Fundación Lealtad, este problema disminuye paulatinamente debido a que cada vez es mayor el número de organizaciones que lo adoptan (actualmente, 119 ONGD). No obstante, si se produjeran discrepancias entre las ONGD del sector y la Fundación Lealtad, quizá por la legitimidad que se ha autoasignado esta última, esto podría dar lugar a que importantes ONGD se dieran de baja en masa en el instrumento (Guía de la Transparencia) agravándose este “sesgo de selección” (“*selection bias*”).

Un caso similar es el acaecido en el instrumento de acreditación de instituciones educativas en el ámbito de la ingeniería promovido por la Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET) en EE.UU cuyos criterios se habían vuelto excesivamente rígidos. La disconformidad con estos nuevos criterios, hizo que prestigiosas escuelas de ingeniería como MIT y Stanford amenazaran con no presentarse a dicho instrumento para no verse supeditados a este encorsetamiento. La amenaza fue lo suficientemente creíble como para que ABET flexibilizara sus criterios y modificara sustancialmente su filosofía de evaluación dando lugar al nuevo conjunto de criterios EC2000 (ABET, 2003).

Respecto a esta primera premisa, hay que destacar también que las propias entidades emisoras de instrumentos son conscientes de sus limitaciones e imperfecciones, tales como la dificultad de extender el análisis a la fase final de las acciones de desarrollo (sobre el terreno) así como las dudas sobre la idoneidad de procedimientos excesivamente complejos para analizar las ONGD contrapartes del Sur, eslabón importante en la ejecución de los proyectos de desarrollo.

Por otra parte, y a pesar de que las ventajas parecen superar a los costes que la adopción de estos instrumentos puede suponer para las ONGD, es necesario indicar otras posibles limitaciones de este enfoque. Así por ejemplo, existe una clara desventaja para las ONGD de tamaño medio y pequeño debido al esfuerzo -en tiempo y recursos- que les supone acceder a los procesos de análisis de los distintos instrumentos de calidad.

Igualmente es necesario contemplar las consecuencias negativas que puede suponer a una ONGD que se ha presentado a un instrumento el hecho de no resultar calificada (AECI) o aparecer con incumplimientos de requisitos en alguno de los instrumentos adoptados, como pueden ser la dificultad en el acceso a determinada financiación pública o privada, la pérdida de credibilidad, etc., no porque la ONGD tenga una actuación incorrecta o una gestión ineficiente, sino porque incumpla alguno de los requisitos concretos de estos instrumentos. Este temor a las consecuencias de una evaluación negativa puede agravar el sesgo de selección mencionado antes. En instrumentos de adopción voluntaria por parte de las ONGD (como los dos aquí analizados), una posible solución si el resultado de la evaluación es sólo “binario” sería no publicar los casos desfavorables.

A pesar de las limitaciones e imperfecciones de los instrumentos de calidad, la realidad observada en los últimos acontecimientos pone de manifiesto que algunos de los instrumentos analizados ya habían detectado y hecho públicas anomalías y malas prácticas de gestión en las ONGD objeto de intervención judicial.

PREMISA β : que los financiadores utilicen estos instrumentos en sus decisiones de financiación.

La incorporación de estos instrumentos en las decisiones de los financiadores puede analizarse a partir del tipo de instrumento. Así, en el caso del procedimiento de calificación de la AECl, las decisiones de financiación de esta entidad pública se ven totalmente influenciadas pues el instrumento se definió *ad hoc* para seleccionar a aquellas ONGD a las que se financiaría después vía convenios de cooperación. Dado el importante peso que la financiación de la AECl tiene en los ingresos de la mayor parte de las ONGD, puede asumirse que, en este caso, la premisa β se cumple plenamente.

Respecto al instrumento desarrollado por la Fundación Lealtad, hay que señalar que, varias ONGD consultadas destacaron el aumento experimentado en su financiación privada (en algunos casos se duplicó en sólo cinco años) gracias a la consideración del resultado positivo obtenido por su organización en la Guía de Transparencia de la Fundación Lealtad. Además, muchas de las empresas que utilizaron dicha guía, firmaron acuerdos de financiación a largo plazo -enmarcados en sus acciones de responsabilidad social corporativa- con las ONGD analizadas positivamente.

5.2. Análisis de los mecanismos y efectos resultantes

Los mecanismos de evaluación (A), referente a que las ONGD son conscientes de que la calidad de su gestión está siendo evaluada por los financiadores (quienes van a tener visibilidad sobre la bondad de su gestión a través del resultado de los instrumentos), y de selección (B), por el que las ONGD mejor gestionadas recibirán más fondos de dichos financiadores, pueden contribuir al incremento de la media ponderada de la calidad en el sector de las ONGD, siempre y cuando se den las dos premisas anteriormente analizadas. Este efecto global se produce por la conjunción de dichos mecanismos, así como de la aparición de otro mecanismo lateral (C), quienes a su vez generan distintos efectos que son analizados a continuación. Algunos de estos efectos han sido extraídos de las consultas realizadas a las ONGD que participaron en las sesiones de discusión mantenidas con los representantes de organizaciones que habían implantado sistemas de gestión de calidad citadas en el apartado 2.

Mecanismo A - Efecto I: el efecto provocado en las ONGD como consecuencia de que sean conscientes de que su financiación depende en buena medida de la calidad de su gestión (medida por los financiadores mediante instrumentos de gestión de calidad) es primordialmente la mejora en su gestión lo que se traduce, por ejemplo, en la mejora en la sistematización y documentación de todos los procesos de la ONGD. Los distintos instrumentos de gestión de calidad valoran y promueven que la ONGD documente y sistematice todas sus actividades, hecho especialmente relevante en un sector que trabajan en gran medida con personal voluntario (normalmente temporal) lo que dificulta la gestión del conocimiento. Además, se aconseja a las ONGD el seguimiento de buenas prácticas de gestión como diversificar las fuentes de financiación, establecer sistemas de control de los órganos de gobierno y gestión, etc.

Análogamente, dichos instrumentos promueven la mejora continua puesto que aquellas organizaciones que no alcancen la puntuación mínima para ser calificadas de forma óptima por los distintos instrumentos tienen la posibilidad de someterse de nuevo a ellos para lo que deberán aplicar un plan de mejora en la gestión. Además, la ONGD debe ser capaz de mantener los indicadores que contribuyan a obtener la calificación otorgada lo que le obliga a establecer un sistema de seguimiento de dichos indicadores. Así, en varios casos analizados de organizaciones que implantan estos instrumentos se ha observado cómo la mejora continua es incorporada en los planes estratégicos como línea maestra de actuación.

Mecanismos B y C - Efecto II: según lo postulado previamente, las ONGD mejor gestionadas

obtendrán más fondos de los financiadores que utilizan instrumentos de gestión de calidad en sus decisiones de financiación. En consecuencia, se produciría un incremento relativo en el peso relativo de las ONGD mejor gestionadas en el conjunto.

En el caso particular del procedimiento de calificación de la AECI, la ONGD “calificada” tendrá acceso a programas de desarrollo públicos plurianuales lo que facilita a la organización, en cierta medida, su solvencia y crecimiento sostenido a largo plazo y, por tanto, el mejor cumplimiento de su misión. Por otra parte, la ONGD podrá participar de forma más activa en la política oficial de cooperación al desarrollo como socio horizontal, desarrollando así su actividad de incidencia o cabildeo desde una posición no únicamente relegada a la de organización receptora de fondos.

Lateralmente, se puede producir el mecanismo C por el cual, otros financiadores diferentes a los que aplican el instrumento por el que la ONGD ha sido calificada, decidan aportar sus fondos y su apoyo a las ONGD que adopten -y mejoren con ello su gestión- dichos instrumentos. Así, al mejorar su imagen externa tras la calificación positiva de un instrumento de gestión de calidad (lo que permite dar a conocer que la ONGD posee cierta estructura y determinados requisitos mínimos de solvencia, garantía y buenas prácticas de gestión), la ONGD podría verse reforzada ante otros grupos de interés: socios y donantes particulares, beneficiarios, personal contratado en sede o expatriado, etc.

En este apartado se ha realizado un análisis de las implicaciones, por una parte observadas y por otra previsibles, de la evolución que ha experimentado el uso de los instrumentos de gestión de calidad en las ONGD españolas por parte de los financiadores. Si bien, dado que se trata de un fenómeno incipiente, resulta de especial interés el análisis de las implicaciones previsibles.

Sin embargo, resulta difícil anticipar algunas de estas implicaciones, especialmente en cuanto a las decisiones de financiación que van a tomar los donantes particulares tras los últimos acontecimientos en el sector, dado que seguramente se trate del colectivo más sensible. Sería aquí interesante conocer si se producirá una reorientación de los fondos de estos donantes a las ONGD mejor gestionadas o acreditadas mediante algún instrumento de gestión de calidad.

6. Conclusiones

Los financiadores públicos y privados de las ONGD, ante el importante crecimiento de ONGD compitiendo por los recursos disponibles, han comenzado a incorporar en sus decisiones de financiación instrumentos de gestión de calidad que les permitan abordar una doble problemática: la elección de qué ONGD financiar y qué mecanismos utilizar para asegurar que los recursos aportados sean utilizados de la manera más eficaz y eficiente posible. Esta tendencia cobra especial relevancia tras la polémica derivada de las recientes intervenciones judiciales en dos importantes ONGD españolas.

Este trabajo analiza la capacidad real de contribuir a la mejora de las ONGD que puede tener la utilización de los instrumentos de gestión de calidad en la toma de decisiones de financiación, lo que estará supeditado al cumplimiento de dos premisas: que dichos instrumentos sean capaces de medir la efectividad de la gestión de la ONGD, y que los financiadores utilicen efectivamente dichos instrumentos en sus decisiones de financiación.

Para ello, se estudia, en primer lugar, la evolución de la utilización de estos instrumentos por parte de los financiadores públicos y privados de ONGD en España. Posteriormente, se analizan las implicaciones de esta evolución sobre la actuación de las ONGD.

La toma de conciencia por parte de las ONGD de que sus *stakeholders*, y especialmente los financiadores, van a tener visibilidad de su gestión a través de los instrumentos de gestión de calidad que adoptan junto con la capacidad de selección por parte de los financiadores de aquellas ONGD mejor gestionadas puede comportar las siguientes implicaciones: que estas organizaciones sientan presión hacia la mejora de su gestión y que la adecúen a los requisitos exigidos por los instrumentos para garantizar así su crecimiento y supervivencia. De esta forma, las ONGD mejor gestionadas recibirán más fondos. Este efecto sería mayor aún si el resto de financiadores (que en principio no utilizan estos instrumentos de gestión de calidad para elegir a qué ONG financiar) incorporen estos instrumentos en sus decisiones de financiación. El efecto global que provoca la suma de estos mecanismos, siempre y cuando se cumplan las dos premisas citadas anteriormente, produciría un incremento en la media ponderada de la calidad del conjunto de las ONGD.

Referencias

- ABET, (2003). *Criteria for Accrediting Engineering Programs*. Engineering Accreditation Commission, Baltimore, MD.
- Bartunek, J.M.; Crosta, T.E.; Dame, R.F.; LeLacheur, D.F. (2000). *Managers and Project Leaders Conducting their own Action Research Interventions*, en Goliembiewski, R.T. (Ed.), *Handbook of Organizational Consultation*. 2ª ed., Marcel Dekker, Nueva York, pp. 59-69.
- Coghlan, D. (2001). *Insider Action Research Projects: Implications for practising Managers*, *Management Learning*, Vol. 32, núm.1, pp. 49-60.
- Coghlan, D.; Brannick, T. (2001). *Doing Action Research In Your Own Organization*. Sage, Londres.
- Davison, R.; Martinsons, M.; Kock, N. (2004). *Principles of canonical action research*, *Journal of Information Systems*, Vol. 14, pp. 65–86.
- Giraldo, E.; Durán, A.; Durán A. (2006). *Sistemas de Gestión de Calidad en Cooperación al Desarrollo: Evolución en ONGD y grupos de interés. El papel de la Universidad*”, III Congreso Universidad y Cooperación al Desarrollo, Madrid.
- Guía 2006 de transparencia y buenas prácticas de las ONG. Fundación Lealtad. Madrid.
- Iversen, J.; Mathiassen, L.; Nielsen, P. (2004). *Managing risk in software process improvement: an action research approach*, *MIS Quarterly*, Vol. 28, nº 3, pp. 395–433.
- Kock, N. (2004). *The three threats of action research: a discussion of methodological antidotes in the context of an information systems study*, *Decision Support Systems*, Vol. 37, núm.2, pp. 265–286.
- Procedimiento de calificación de ONGD (2005). AECI, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, resolución de 3 de junio de 2005 de AECI, Madrid.