

ONGs, entre el descrèdit i la confiança. Reflexions al voltant de les dimensions de legimitat del Tercer Sector

Daniel Galland García de Quevedo / Begoña Román

Introducció

El segle passat va ser testimoni de l'extraordinari esclat del Tercer Sector, compost per organitzacions que duen a terme una àmplia varietat d'activitats amb finalitats voluntàries i no lucratives. En el marc d'un entorn canviant i complex, el Tercer Sector, junt amb les administracions públiques i el món empresarial, constitueixen els eixos fonamentals de les societats democràtiques d'avui. Tant en el context de les administracions públiques com en el de les empreses, la concepció sobre responsabilitat social ha anat definint-se en els últims anys a l'hora que les teories que enforteixen els seus diversos models organitzacionals estan sent implementades en ambdós sectors. Al Tercer Sector, no obstant això, encara queda per definir una projecció sòlida en matèria de responsabilitat social. Un dels reptes que el sector haurà d'afrontar en aquest context serà, sens dubte, la reformulació i la reafirmació de les missions i els principis que han de regir el seu *modus operandi*.

1. El terme *stakeholder* és un neologisme anglosaxó que pot traduir-se al català com "grup d'interès", denominació majoritàriament en desús en favor de la forma anglesa. Aquest concepte té el seu origen en l'àmbit de les organitzacions empresarials. En l'actualitat, la definició de FREEMAN ("Strategic management. A stakeholder approach", Toronto: Pitman, 1984, p. 24) s'ha convertit en clàssica dins de la literatura afí: "qualsevol grup o individu que pot afectar o ser afectat per l'assoliment dels objectius de l'empresa".

Encara avui dia el públic en general tendeix a reconèixer l'alt nivell de legitimitat que comunament diferencia les organitzacions del Tercer Sector de les agències governamentals i de les empreses privades. Tanmateix, els temps actuals han revelat que el Tercer Sector, representat essencialment per organitzacions no governamentals (ONGs), s'enfronta a una problemàtica ètica preocupant. Les ONGs són criticades per l'incompliment dels seus objectius originals, per no retre comptes als seus diversos *stakeholders*¹, per l'absència de democràcia interna, per la ineficiència respecte dels processos que empren i els resultats

que obtenen, i per la incoherència de les seves accions en relació amb els seus plantejaments. Aquests fets han generat una pèrdua de credibilitat i de confiança cap a les missions que persegueixen i han qüestionat la seva capacitat de compromís davant dels reptes que demanden les àrees de treball on duen a terme les seves funcions.

Per primera vegada des dels seus orígens, el Tercer Sector es troba en risc de deteriorar la seva imatge pública. La necessitat de donar respostes a tot tipus d'imperatius ètics, sobretot en matèria de les seves dimensions de legitimitat, és un mandat a desenvolupar una cultura i una responsabilitat social que pugui forjar-se i evolucionar integralment junt amb les responsabilitats socials dels sectors públic i privat. En virtut d'aquesta situació, aquest article té com a objectiu fonamental indagar en el tema de la legitimitat de les organitzacions del Tercer Sector a través d'una línia de raonament fonamentada en principis ètics que pretindrà prescriure, a partir d'una anàlisi de la problemàtica actual que viu el sector, les dimensions de legitimitat necessàries per afrontar els reptes de la seva futura agenda política. Ara bé, a fi d'establir i d'explorar les dimensions de legitimitat que han de sustentar les estructures, els processos i les activitats de les organitzacions del Tercer Sector, així com de determinar els futurs reptes que contemplarà la seva agenda, hem de plantejar-nos una sèrie de preguntes sobre les quals ens basarem per desenvolupar aquest article.

Primer: com podem categoritzar la problemàtica ètica que assetja el Tercer Sector? Amb aquesta pregunta pretenem categoritzar els problemes ètics actuals de les ONGs a fi d'establir una discussió sobre les qüestions de legitimitat a prevenir i contrarestar. D'aquesta manera, identificarem els diversos patrons de conducta que han donat lloc a la problemàtica ètica de les ONGs, associant-los a una sèrie de principis ètics que són transgredits. Una vegada determinats, categoritzarem aquestes accions en relació amb els diversos *stakeholders* (interns i externs) associats al Tercer Sector.

En segon lloc, haurem de plantejar-nos en què consisteixen les dimensions de legitimitat del Tercer Sector. Fins fa poc temps, l'opinió pública que predominava respecte a les ONGs reflectia els alts nivells de legitimitat que les distingien de les seves contraparts als sectors públic i privat. Tanmateix, la problemàtica ètica associada al Tercer Sector ha generat una important pèrdua de credibilitat i de confiança de part dels seus *stakeholders* i del públic en general. Per respondre

aquesta pregunta, realitzarem una prescripció basada en quatre dimensions de legitimitat (retre comptes, democràcia interna, eficiència i coherència) per tal de contribuir a la tasca d'establir un sistema de governabilitat viable per al Tercer Sector.

I finalment sobre la base d'aquestes dimensions de legitimitat, ens acostarem a indagar quins són els reptes que tindrà la futura agenda política del sector. Així, aprofundirem en el desafiament que moltes organitzacions del Tercer Sector hauran d'afrontar per trobar les maneres viables i proactives de respondre a la seva problemàtica de descrèdit i desconfiança. Per a això, serà imprescindible partir de la suposició que les ONGs han d'aprendre a cobrir i a satisfer les seves pròpies dimensions de legitimitat en tots els àmbits en els quals s'estenguin les seves accions.

1. El Tercer Sector

Parlar del Tercer Sector des d'un enfoc teòric comporta un debat important al voltant de la seva categorització i terminologia. Experts i coneixedors del Tercer Sector han posat èmfasi en la dificultat de classificar objectivament les organitzacions que el componen, és a dir, en el conflicte que es genera per determinar una terminologia propícia que no solament sigui consistent, sinó que, al seu torn, cobreixi la gran diversitat d'institucions, organismes, entitats i centres que en formen part.

En termes generals, podríem constatar que no existeix consens quant a una categorització universal per al Tercer Sector. No obstant això, malgrat les implicacions que sorgeixen d'aquesta dificultat, l'origen del terme 'Tercer Sector' *per se* sembla tenir una major claredat quant a la forma i fons. En els següents paràgrafs recollim alguns aspectes notables que fonamenten les bases del concepte.

Lewis² argumenta que la gènesi del concepte 'Tercer Sector' es remunta a un raonament sobre diferències organitzacionals que es troba vinculat a discussions sobre polítiques públiques dutes a terme als Estats Units cap a la dècada dels setanta. Així mateix, destaca que tant el terme com el concepte van sorgir gairebé simultàniament des de dos marcs conceptuals que es poden considerar des del rerefons que ambdós revelen. El primer, derivat d'una teoria sociològica d'organitzacions complexes³, va determinar tres diferents formes organitzacionals (els governs, les empreses i el Tercer Sector), que s'expliquen mitjançant l'anàlisi de dues instàncies fonamentals:

2. D. LEWIS, *The management of non-governmental development organizations*, London: Routledge, 2001, p. 56.

3. A. ETZIONI, *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement and their correlates*, New York: The Free Press of Glencoe, 1961, p. 6.

- i. El nivell de participació de la gent dins d'una organització, referent a la seva manera d'involucrar-se en aquesta, que pot donar-se de tres formes diferents: alienada, calculadora o moral.
- ii. Les relacions de poder existents entre qui l'exerceix i aquells sobre qui el poder és exercit, que també pot adoptar tres formes diferents: coercitiva, remunerativa o normativa.

Si bé aquestes formes organitzatives no es restringeixen en la seva totalitat a algun tipus específic d'organització, aquesta línia de raonament indica que sempre hi haurà alguna forma que tendeixi a ser dominant (en relació amb cada una d'ambdues instàncies) depenent de l'organització en qüestió. En aquest sentit, les organitzacions del Tercer Sector es caracteritzen per un nivell de participació que s'aproxima al moral, que definit com a "...high-intensity involvement, such as a devoted party member or parishioner in church, and followers and leaders in social organizations", i a una relació de poder de tipus normativa, "...based on the manipulation of symbolic rewards and deprivations, the use of the power of persuasion, and on appeals to shared values and idealism"⁴.

Sobre aquesta base podem deduir que tant el compromís, com les accions guiades pels valors, són els criteris que més encertadament determinen el *modus operandi* de les organitzacions que componen el Tercer Sector. Resulta summament important posar èmfasi en ambdós criteris ja que descriuen explícitament el fonament d'aquest tipus d'organitzacions en relació al que pròpiament són; és a dir, pel que es caracteritzen i diferencien en referència a la manera d'actuar dels governs i de les empreses.

El segon marc conceptual que va donar origen al concepte de Tercer Sector es remunta a una línia de raonament de la història de les organitzacions activistes⁵. En aquest, Levitt es fixa en l'activisme social (*social activism*) que lluitava per una societat més participativa i compromesa. D'aquest moviment van sorgir noves organitzacions que tenien l'objectiu d'institucionalitzar-lo i d'ocupar-se de la problemàtica social que no estava sent atesa pels sectors públic i privat d'aquells temps. D'aquesta manera, Levitt ofereix una definició clara i senzilla de 'Tercer Sector', que inclou el camp d'acció en el qual es desenvolupa:

4. D. LEWIS, *The Management...*, op. cit., p. 57.

5. T. LEVITT, *The third sector: New tactics for a responsive society*, New York: ANACOM, 1975, p. 7.

“...a bewildering array of organizations and institutions with differing degrees of visibility, power and activeness. Although they vary in scope and specific purposes, their general purposes are broadly similar – to do things business and government are either not doing, not doing well, or not doing often enough”⁶

Levitt defineix els diferents sectors sobre la base de les eines que aquests utilitzen per aconseguir els seus objectius. Així, les eines que caracteritzen el Tercer Sector són el voluntarisme, les donacions de temps i de diners i la persuasió silenciosa (*voluntarism, donations of time and money and quiet persuasion*). El voluntarisme guarda en definitiva una relació de facto amb les instàncies que Etzioni⁷ proposa (moral i normativa), mentre que les donacions i la persuasió són eines estratègiques *per se*. A manera de comparació amb els altres sectors, els governs (en paraules de Levitt) utilitzen la llei i el poder de la compulsió (*the law and the power of compulsion*), mentre que les empreses adopten l’intercanvi, el càlcul racional de l’economia competitiva i el mercat (*exchange, rational calculation of competitive economics and market*) com a eines per assolir els seus objectius.

L’adopció i l’ús generalitzat del concepte ‘Tercer Sector’ ens és útil, doncs, perquè la seva fonamentació té la facultat de proporcionar-nos un marc analític que possibilita la conceptualització d’organitzacions diferents a les quals comunament solen ser percebudes. Aquest fet té gran rellevància en l’àmbit dels agents polítics, que prèviament només consideraven una taxonomia convencional que dividia la societat en dues úniques esferes d’acció: el sector privat (que comprenia l’àmbit dels negocis) i el sector públic (al qual se li atribuïen tots els altres àmbits).

6. *Ibid.*, p. 49.

7. *A comparative analysis...*, op. cit., p. 6.

8. A. VERNIS, M. IGLESIAS, B. SANZ, A. SAZ, *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*, Barcelona: Granica, 2004.

9. Al llarg d’aquest article utilitzarem indistintament les ‘Organitzacions del Tercer Sector’ i ‘organitzacions no governamentals’ (ONGs). No obstant això, en termes generals, potser sigui la designació ONG la més representativa per identificar i referir-se a la majoria d’organitzacions que componen el Tercer Sector.

2. Organitzacions del Tercer Sector

Les organitzacions del Tercer Sector són, en general, conegudes com ‘organitzacions no governamentals’ (ONGs), ‘organitzacions no lucratives’ (ONLs), o ‘organitzacions sense ànim de lucre’ (OSALs), dependent de la regió en qüestió i del context en el qual s’utilitzin. Existeix també un altre tipus de denominacions usuals com són ‘organitzacions del sector civil’, ‘organitzacions de voluntariat’, ‘organitzacions socials’, ‘organitzacions ciutadanes compromeses’⁸ i organitzacions de la Societat Civil (CSOs, per les seves sigles en anglès)⁹. D’altra banda, en alguns països de parla anglesa on el Tercer Sector ha estat històricament influent,

predominen alguns termes que representen la majoria d'organitzacions que el componen: *voluntary organizations* (VOs) i *charities*, al Regne Unit, i *nonprofit organizations* (NPOs) i *private voluntary organizations* (PVOs), als Estats Units¹⁰.

Adoptar una definició formal d'ONG és sens dubte objecte de controvèrsia. A grans trets una ONG és percebuda com una organització que no forma part del govern, que no té ànim de lucre i que persegueix el benestar de la societat en general. El terme 'organització no governamental' i la manera en la qual es percep per part del públic en general, tenen el desavantatge d'expressar el que una ONG no és, en comptes de descriure explícitament el seu contingut. Per tant, a fi d'analitzar els components essencials d'una definició positiva, inclusiva i explícita del que significa una ONG, prendrem al final d'aquest escrit la definició estructural i operacional proposada per Vakil, que és una síntesi feta sobre la base d'una anàlisi exhaustiva de múltiples definicions desenvolupades per alguns autors reconeguts en el tema.

"Self-governing, private, not-for-profit organizations that are geared to improving the quality of life of disadvantaged people"¹¹

En primera instància, apareix el terme *self-governing*, que indica la naturalesa autònoma de la gestió de l'organització. Per fer ressaltar encara més el grau d'independència atribuït a una ONG, aquesta definició adhereix l'adjectiu *private*, no en el sentit d'igualar-la a una organització del sector privat, sinó per tal de deslligar-la enterament del sector públic. Es pot destacar que ambdós atributs (*self-governing* i *private*) són representatius en el debat de si les ONG representen o no a la Societat Civil. En aquest sentit, hem de pensar que la Societat Civil és un àmbit d'acció que pot adoptar diverses formes institucionals. Així, les ONGs actuen com un motor representatiu de la Societat Civil, de la mateixa manera que un moviment social o una altra manifestació informal pot arribar a fer-ho¹².

D'altra banda, la incorporació específica del terme *not-for-profit* en la definició d'ONG és summament rellevant. Cal, però, recalcar que existeix una diferència important entre els termes *not-for-profit* i *nonprofit*, que solen emprar-se de manera indiferent però que, tanmateix, tenen atributs diferents. El terme *not-for-profit* reconeix les ONGs com a entitats que estan facultades per generar i distribuir beneficis,

10. D. LEWIS, *The Management*, op. cit.. Es pot veure també, A. C. VAKIL, "Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs", *World development*, 25 (1997).

11. A. C. VAKIL, "Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs", *World development*, 25 (1997), p. 2060.

12. El grau de representació d'una ONG pot variar depenent de la jurisdicció de la qual es tracti. Dit en altres paraules, en els països on certs òrgans de la Societat Civil representen un sistema de suport per al públic en general, les ONGs podrien ser percebudes com un instrument enfortidor d'aquesta i, per tant, conformar-ne un sector summament representatiu. D'altra banda, en els països democràtics les ONGs podrien generar-se a partir de moviments socials i representar-la únicament de manera parcial.

entre altres múltiples finalitats. Aquest és el cas de les cooperatives, que si bé generen beneficis econòmics, no és aquest el seu objectiu primordial. El mateix succeeix amb diverses ONGs a nivell internacional. D'altra banda, el terme *nonprofit* exclou totalment aquest objectiu, així com també un altre tipus d'organitzacions que tenen les qualitats necessàries per a pertànyer al Tercer Sector, però que, això no obstant, no estan facultades per generar beneficis.

L'omissió del terme '*voluntary*' en aquesta definició indica el creixent grau de professionalització que caracteritza el Tercer Sector de l'actualitat, malgrat que sempre hi pugui arribar a haver un grau de voluntarisme en la gestió de les ONGs. Així mateix, aquesta definició és inclusiva en tant que inclou organitzacions constituïdes formalment com també organitzacions 'informals'. Per tant, la definició encerta en no especificar quin tipus d'organitzacions són ONGs més enllà de dir que són *not-for-profit*¹³.

Una definició d'ONG que aprofundeix encara més sobre la base dels components anteriorment descrits, és la que desenvolupen Teegen, Doh, Vachani. En ella, s'expandeix l'últim component de la definició de Vakil, respecte als beneficiaris o destinataris de les accions de les ONGs.

“NGOs are private, not-for-profit organizations that aim to serve particular societal interests by focusing advocacy and/or operational efforts on social, political and economic goals, including equity, education, health, environmental protection and human rights”¹⁴

13. Queda acceptada sota aquesta noció, per tant, la inclusió d'organitzacions comunitàries (*community-based*) així com un altre tipus de societats que no tenen afany de lucre com a tasca essencial (per exemple, el cas de les fundacions a Catalunya).

14. H. TEEGEN, J.P. DOH, S. VACHANI, “The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda”, *Journal of International Business Studies*, 35 (2004), p. 466.

15. D. LEWIS, *The Management*, op. cit., p. 68.

Aquesta definició especifica la manera d'actuar d'una ONG, i allora aprofundeix en els objectius fonamentals que persegueixen les organitzacions (equitat, educació, salut, protecció ambiental i drets humans). Ara bé, en la consecució dels esmentats objectius i a través de les activitats que les ONGs duen a terme, aquestes solen adoptar diversos rols, que Lewis¹⁵ defineix com a: rol catalitzador, rol implementador i rol de soci.

El rol de *catalitzador* de les ONGs pot il·lustrar-se a través del concepte “d'empoderament” (*empowerment*) a nivell de les comunitats on duen a terme les seves operacions. Aquest procés implica el reconeixement del poder i dels seus límits a través del desenvolupament d'habilitats i de capacitats per exercir un major control, però sense arribar a transgredir els drets dels altres en les esmentades comunitats. El rol catalitzador pot així mateix entendre's com l'habilitat d'una

ONG per promoure, facilitar i contribuir a la realització de canvis que miren cap al desenvolupament, tant a nivell d'organització com a nivell individual. Això pot manifestar-se a través de la generació de capital social, d'empoderament i de tasca de lobby, entre altres processos.

D'altra banda, el rol d'*implementador* de les ONGs es manifesta a través de la mobilització de recursos per a la provisió de béns i serveis, que es du a terme mitjançant programes i projectes que es lliuren a sectors de poblacions desfavorides (gairebé sempre en països amb un menor grau de desenvolupament) a través de serveis de sanitat, ajuda d'emergència, crèdit, etcètera, en zones on els programes d'abast i cobertura (*outreach*) del sector públic són ineficients (per exemple, en zones rurals d'alta inaccessibilitat). En aquest àmbit d'implementació, la provisió de serveis d'una ONG pot donar-se de tres maneres diferents: per mitjà dels propis programes d'abast i cobertura, a través d'un 'contracte' del govern en relació amb certs serveis que aquest solia dur a terme, o per mitjà d'un aportador de fons que 'sotscontracti' una ONG. Val a dir que a causa d'aquestes dues últimes maneres d'oferir els serveis, el rol implementador de les ONGs ha estat fins a cert punt devaluat en els últims anys. Se'ls critica el fet d'assemblar-se cada vegada més a la forma d'operar de les organitzacions del sector privat, exercint de proveïdors de serveis del sector públic. Per tant, el repte que neix d'aquesta crítica és que les ONGs siguin capaces d'imposar els seus ideals i objectius per sobre d'aquells dels altres sectors. Un repte que constitueix un objectiu més, entre molts d'altres, que repercuteix en les dimensions de legitimitat del Tercer Sector.

Finalment, el rol de *soci* inclou la creixent tendència que les ONGs treballin amb els sectors públic i privat en l'àmbit d'activitats conjuntes i en el desenvolupament de capacitats. En aquest sentit, destaca el rol que juguen les associacions (*partnerships*) en matèria de col·laboració intersectorial. En el moment d'establir-se una associació, es crea un vincle entre dos o més entitats (de sectors iguals o diferents), que s'ha de caracteritzar per una divisió de rols, responsabilitats, objectius i riscos. Quan prenen el rol de soci, les organitzacions del Tercer Sector han d'evitar dependre d'altres entitats (públiques o privades) o modificar els seus objectius i missions originals.

La particularitat d'aquest rol implica que existeixi un cert grau de vulnerabilitat per part de les ONGs a ser

percebudes com a entitats 'instrumentals'. De manera similar al que succeeix quan "juguen" a ser implementadores, les ONGs comparteixen objectius amb les organitzacions dels altres sectors que en general difereixen amb aquelles en els seus objectius originals. En aquest sentit, el repte per a la posada en pràctica de les dimensions de legitimitat del Tercer Sector serà marcar límits en el moment de crear associacions i definir concretament l'àmbit del seu accionar, a fi que persisteixi la coherència entre l'evolució, els processos, els rols i els objectius fonamentals de les ONGs.

16. S.A. ZAIDI, "NGO Failure and the Need to Bring Back the State", *Journal of International Development*, 11 (1999), pp. 259-271; M. GIBELMAN, S.R. GELMAN, "Very public scandals: Nongovernmental organizations in trouble", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12-1 (2001), pp. 49-66; M. GIBELMAN, S.R. GELMAN, "A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nongovernmental organizations", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15-4 (2004), pp. 355-381; D. FOOTE, "The question of ethical hypocrisy in human resource management in the U.K. and Irish charity sectors", *Journal of Business Ethics*, 34 (2001), pp. 25-38; C. MACDONALD, M. MCDONALD, W. NORMAN, "Charitable conflicts of interest", *Journal of Business Ethics*, 39 (2002), pp. 67-74.

17. AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), *Ética. Sistema de gestión de las ONG: Norma Española Experimental*, Madrid: AENOR, 2004.

18. *Ibid.*, p. 8. Alguns d'aquests principis que proposa Aenor tendeixen a sobreposar-se, particularment en el cas dels principis orientats a les organitzacions. En aquest cas, per exemple, l'eficàcia pot ser un atribut de l'eficiència, mentre que la millora contínua pot formar part de la professionalitat.

3. Problemàtica ètica associada al Tercer Sector

L'entorn canviant en el qual s'emmarquen els camps d'acció de les ONGs ha donat lloc a una profunda reconsideració dels principis que les regeixen, a la seva gestió interna i a les formes organitzacionals que adopten. Com hem vist, els rols catalitzador i operatiu de moltes ONGs aposten per la necessitat de retre comptes i de transparència de la informació dels sectors públic i privat, raó per la qual s'han convertit en actors socials i polítics de gran rellevància en les diverses escales en les quals actuen. No obstant això, el Tercer Sector en general, i les ONGs en particular, han estat criticades des de fa algun temps per l'incompliment dels seus objectius originals, per la falta de transparència respecte a la seva sostenibilitat financera i per casos específics de corrupció¹⁶.

En efecte, la interacció de les ONGs amb els seus *stakeholders* genera problemes ètics a partir de la transgressió de diferents principis. Aenor¹⁷ agrupa aquests principis en tres blocs (les persones, la societat i l'organització) que constitueixen els tres grans col·lectius de *stakeholders* de les ONGs. Els principis orientats a les persones són el de dignitat humana, el de drets humans i el de solidaritat; els principis orientats a la societat són el de confiança, el d'obertura i el de cooperació; i els principis orientats a la pròpia organització són els de legalitat, transparència, eficàcia i eficiència, professionalitat, millora contínua, participació i descentralització, i delimitació dels àmbits de decisió¹⁸.

Els principis suggerits per Aenor constitueixen, sens dubte, una base sòlida per a la norma que proposa sobre sistemes de gestió ètica. Amb tot, al final d'aquest treball, i per tal de facilitar l'anàlisi de la problemàtica ètica associada al Tercer Sector, hem establert un llistat de principis *ad hoc* amb l'objectiu de comprendre l'esmentada problemàtica des de

la perspectiva dels seus *stakeholders*. Aquests principis són els següents: confiança, transparència, veracitat, coherència, lleialtat, democràcia i eficiència¹⁹.

En aquesta secció categoritzarem els diferents problemes ètics associats a les ONGs, així com els àmbits on aquests es manifesten i els principis que transgredeixen davant dels diferents *stakeholders* davant dels quals interactuen: els accionistes propietaris, els professionals remunerats i no remunerats, els aportadors de fons, els beneficiaris o destinataris, els subministradors i sotscontractistes, les entitats col·laboradores, les entitats competidores, els mitjans de comunicació, les administracions públiques i la societat²⁰. Es pot fer notar que els primers cinc *stakeholders* de la classificació són interns, és a dir, són els més pròxims a les ONGs (accionistes propietaris, professionals remunerats i no remunerats, aportadors de fons, beneficiaris o destinataris, i entitats col·laboradores), mentre que la resta de *stakeholders* que considerem són externs (és a dir, no estan íntimament ni directament relacionats amb elles).

Stakeholder 1. Accionistes propietaris

Els accionistes propietaris d'una ONG són els seus socis, cooperativistes i la junta directiva²¹. Els problemes ètics que típicament sorgeixen a través de la interacció amb els socis i cooperativistes tenen l'origen en la transgressió dels principis de veracitat, confiança, transparència i eficiència, essencialment. Tanmateix, també existeixen casos, sobretot vinculats amb la igualtat de drets i deures, en els quals es transgredeix, a més, el principi de democràcia. D'altra banda, els problemes ètics en els quals pot incórrer una junta directiva es caracteritzen per l'adopció de diversos patrons de corrupció que transgredeixen els principis de confiança, veracitat, coherència i lleialtat, d'acord amb el llistat de principis que hem proposat.

La condició de soci i cooperativista d'una ONG comporta una sèrie de drets i obligacions dins de l'organització, que generalment s'han de determinar per part de l'ONG *ex profeso*. La comunicació ineficient i fallida de tals drets i obligacions pot generar un problema d'informació que transgredeix els principis de veracitat i confiança. Aquest fet pot repercutir negativament en alguns processos participatius de l'ONG, com la presa de decisions sobre accions internes i externes de l'organització respecte a la gestió pròpia i als seus projectes diversos. Un altre problema

19. En sentit estricte, tant els principis que proposa Aenor com els que aquí establim són considerats 'valors' des del punt de vista de l'ètica. Només existeix consens a anomenar 'principis' a aquells valors que són punt de partida de qualsevol argument de legitimitat. Aquests són l'autonomia, la justícia, la no maleficiència i la beneficiència. No obstant això, deixant de costat una discussió conceptual que podria ser exhaustiva, perquè hi hagi coherència amb la norma d'Aenor i fonament de dret que molts altres codis ètics també es fonamenten en 'principis', serem consistents a denominar-los de la mateixa manera en aquest treball.

20. La idea original de categoritzar la problemàtica ètica de les ONGs en relació amb els seus *stakeholders* sorgeix de la Norma Espanyola Experimental de l'Associació Espanyola de Normalització i Certificació (AENOR) titulada: *Ètica. Sistema de gestió de las ONG*, (2004), que especifica els requisits de les ONGs davant de diversos grups d'interès. No obstant això, al final d'aquest treball hem realitzat algunes modificacions de la classificació original de l'esmentada Norma. Hem substituït el terme original *voluntariat i personal remunerat*, per *professionals remunerats i no remunerats*; i el terme *clients* per *beneficiaris o destinataris*. Així mateix, hem substituït el terme *entitats concurrents*, desglossant-lo en els seus dos components: *entitats col·laboradores* i *entitats competitives*; i, a més, hi hem afegit els *mitjans de comunicació* com un *stakeholder* més que hem de considerar necessàriament per al cas del Tercer Sector.

21. AENOR, *Ètica...*, op. cit.

de comunicació sorgeix en el moment en què les ONGs deixen de “comunicar” periòdicament els seus estats de comptes, pressupostos financers i esquemes de planificació, o quan els comuniquen només de manera parcial. Això no només transgredeix els principis de veracitat, confiança i transparència, sinó que també pot repercutir en l'eficiència de la gestió de les ONGs i conduir a conductes errònies.

Les ONGs també acostumen a incórrer en problemes d'igualtat de drets i deures, típicament manifestats a través de la discriminació per raó d'origen, gènere, discapacitat, etcètera, així com en la desigualtat d'oportunitats entre socis i cooperativistes. Aquest problema pot associar-se amb la comunicació ineficaç o la falta de llibertat d'expressió. La falta d'obertura cap als socis i cooperativistes per igual pot debilitar el consens en els processos operatius de les ONGs, com en el cas del disseny de les seves estratègies organitzacionals o a la presa de decisions en relació al nivell de participació o de col·laboració que han d'establir amb els altres sectors. Aquest tipus de qüestions pot resumir-se en un problema de participació, on es transgredeixen els principis de confiança i democràcia.

En el cas de la junta directiva d'una ONG, l'absència de bones pràctiques administratives i d'un sistema integral a l'hora de retre comptes respecte a la gestió de l'organització pot implicar el risc de caure en certs patrons de corrupció. Sobre la base d'una àmplia investigació en aquest tema, Gibelman i Gelman²² registren els diversos patrons fraudulents en els quals han caigut alguns directius d'ONGs en diferents parts del món. Entre aquests patrons destaquen els següents:

- I. La creació d'empreses paral·leles.
- II. La recerca d'oportunitats d'expansió de recursos.
- III. El robatori de recursos financers i materials.
- IV. La inadequada gestió dels recursos.
- V. El suport a activitats i a grups que estan fora de l'abast o interessos de l'organització.
- VI. El blanqueig de diners.
- VII. La malversació de fons.
- VIII. El desfalc.
- IX. La falsificació.
- X. Les compensacions excessives.
- XI. El *latrocini*.
- XII. Els vincles amb el terrorisme.

22. M. GIBELMAN, S.R. GELMAN, “Very public scandals: Nongovernmental organizations in trouble”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12-1 (2001), pp. 49-66; M. GIBELMAN, S.R. GELMAN, “A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nongovernmental organizations”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15-4 (2004), pp. 355-381.

XIII. La desaparició de donacions.

XIV. La desviació de fons sol·licitats.

En termes generals, tots els patrons de corrupció que aquí s'apunten transgredeixen els principis de confiança, veracitat, coherència i lleialtat (entre d'altres que no s'inclouen al nostre llistat). Aquesta problemàtica, si bé es manifesta a nivell intern en les organitzacions del Tercer Sector, i és així mateix de naturalesa similar als patrons de corrupció que tenen lloc a les organitzacions dels sectors públic i privat, té la facultat de ser pre-advertida (fins a cert punt) mitjançant instruments de gestió ètica. Sense cap dubte aquest serà un dels principals reptes de les agendes de tota ONG, independentment de l'escala en la qual dugui a terme les seves operacions.

Les juntes directives de les ONGs també són responsables dels retards que puguin donar-se en el lliurament de projectes, dels 'nyaps' i de la falta de compromís envers els seus destinataris i els seus empleats. En moltes ocasions, els retards tenen l'origen en la ineficiència de la junta directiva per gestionar adequadament els projectes. Aquest problema, però, es produeix generalment amb els professionals que treballen per a les ONGs i, per tant, també és responsabilitat seva.

Stakeholder 2. Professionals remunerats i no remunerats

Tal com succeeix en els sectors públic i privat, la gestió dels recursos humans en les ONGs és un aspecte primordial. Un problema típic de l'esmentada gestió és el de la neoexplotació, que consisteix en què les ONGs apel·len a la seva vocació, al voluntarisme i al fet que duen a terme les seves activitats "fora del mercat", a fi d'explotar els seus professionals (remunerats). El risc que comporta la neoexplotació és la constant rotació de personal, fet que repercuteix en l'eficiència de les ONGs. Un problema, però, que sol ser mitigat, a través de la "contractació" d'un nombre major de professionals no remunerats.

D'aquesta manera, les ONGs apel·len per a la seva missió un voluntariat que, tanmateix, no garanteix el nivell d'eficiència que el Tercer Sector s'ha de plantejar com a repte per al futur *modus operandi*. A més de transgredir el principi d'eficiència, les ONGs que incorren en la neoexplotació transgredeixen el principi de coherència. Moltes organitzacions del Tercer Sector treballen en nom de la

prevenció de l'explotació dels treballadors en els sectors públic i privat a través dels *lobby*, per tal d'influir en les decisions dels agents polítics en el moment de crear o modificar polítiques laborals. Resulta incoherent, per tant, que les ONGs incorrin a explotar el propi personal emparant-se en el fet que tenen el potencial o l'alternativa de "contractar" un major nombre de professionals no remunerats.

D'altra banda, igual que passa en el cas de les juntes directives, els professionals de les ONGs són també responsables, en moltes ocasions, dels retards en el lliurament de projectes, dels 'nyaps' i de la falta de compromís davant dels seus destinataris i davant de si mateixos. Els retards en el lliurament de projectes simbolitzen un problema d'acompliment, que pot ser conseqüència de la falta de compromís i dels possibles conflictes d'interès que es generin entre els objectius dels professionals i els dels accionistes propietaris o dels aportadors de fons. Així mateix, els 'nyaps' reflecteixen una manca d'eficiència i de compromís, unes irresponsabilitats que transgredeixen els principis de confiança i eficiència.

Finalment, els conflictes d'interès que sorgeixen entre els professionals no remunerats i la junta directiva o qualsevol altre *stakeholder* afiliat a l'ONG genera la susceptibilitat que aquells deixin els seus llocs amb major freqüència, probablement pel valor que podrien atribuir a llarg termini en no percebre un salari. En aquests casos pensem que es transgredeix el principi de lleialtat. Resulta summament important, doncs, que tant els professionals remunerats com els no remunerats siguin honestos i lleials als principis que conformen la missió de l'ONG per a la qual treballen, malgrat que els esmentats principis tinguin el potencial de generar aquest tipus de conflictes.

Stakeholder 3. Aportadors de fons

Una ONG sol sostenir-se mitjançant la provisió de fons per part de donants, patrocinadors o subvencionadors (que poden ser entitats públiques o privades), i a través del subministrament d'altres recursos (materials i humans). El procés de captació de fons (*fundraising*) és fonamental per a tota ONG, ja que les diverses missions depenen, en la majoria dels casos, de la recerca reeixida i de la concessió continuada de recursos.

En aquest procés de captació, les ONGs poden incórrer en l'exageració o en el sensacionalisme per tal de captar el major nombre de recursos que els sigui possible. Generalment, en aquest procés les ONGs han de demostrar els seus èxits reeixits a fi de continuar captant ingressos²³. En la recerca de donants, patrocinadors o subvencionadors, les organitzacions poden fàcilment engrandir tant l'impacte dels resultats dels seus projectes previs com els beneficis que se'n generen. Una pràctica que també es reconeix quan les ONGs sol·liciten fons per executar projectes que estan impossibilitades per dur a terme. Les conseqüències d'aquest tipus de casos comprometen el rol institucional que persegueixen les ONGs i deterioren el seu grau de legitimitat. Aquests fets poden categoritzar-se com un problema d'informació que transgredeix els principis de confiança, veracitat i transparència.

Un problema ètic propi d'alguns aportadors de fons es detecta quan aquests gestionen intel·lectualment certes ONGs, les missions de les quals contrasten amb els seus valors i interessos. Per raons òbvies, en aquests casos, tant les ONGs com els aportadors de fons transgredeixen el principi de coherència. Les ONGs sacrifiquen la seva missió original per captar més fons i s'ajusten a una relació patró-client²⁴, i s'esdevé una col·laboració ineficient amb els seus aportadors de fons i un grau d'incongruència notori respecte els objectius originals.

D'altra banda, les ONGs han de retre comptes als seus aportadors de fons (deure d'informació). En aquest àmbit, les ONGs poden incórrer en l'*error* de no fer públics els estats de les seves finances (és a dir, la informació sobre la proporció entre els costos de la captació de fons i els costos d'estructura, d'un costat, i els ingressos, d'un altre) i no complir amb els seus compromisos sobre l'aplicació dels fons que van ser recaptats (així com documentar els informes de seguiment). Com esmentàvem prèviament, deixar de retre comptes periòdicament o fer-ho de manera parcial transgredeix el principi de transparència.

És important recalcar que en matèria de captació de fons i de retre comptes, la gestió d'una ONG s'ha de dur a terme tant a nivell intern com a nivell extern. A nivell intern, les organitzacions han de ser capaces de gestionar-se a si mateixes a través dels propis òrgans de govern (la seva junta directiva) i de retre comptes internament (davant dels seus professionals). A nivell extern, les ONGs s'han de gestionar

23. S.A. ZAIDI, "NGO Failure and the Need to Bring Back the State", art. cit.

24. *Ibíd.*

a través d'esquemes per a retre comptes (*accountability*), ja que aquestes han de retre comptes sobre les seves finances i altres compromisos no només als seus aportadors de fons, sinó també als seus *stakeholders* externs.

Stakeholder 4. Beneficiaris o destinataris

Els beneficiaris d'una ONG són els “destinataris de les finalitats i activitats de l'organització”²⁵. La missió, els objectius i les accions de tota ONG estan destinats generalment a les persones o comunitats que es troben en un estat de necessitat. Tanmateix, en la interacció amb els seus beneficiaris, les ONGs poden incórrer en problemes de paternalisme i d'elitisme²⁶.

El paternalisme és un problema en general evidenciat en la relació que s'estableix entre les ONGs i els seus beneficiaris, principalment quan aquestes treballen en poblacions marginades, en condicions de manca de recursos o de *expertise in situ*, o en situacions en les quals els seus professionals tenen una gran actitud de respecte i admiració pel seu fundador. En aquest sentit, el paternalisme tendeix a “...soscavar la responsabilitat i la capacitat locals, la sostenibilitat a llarg termini, així com la representació política autèntica”²⁷. Les causes d'aquesta transgressió al principi d'autonomia poden ser il·lustrades en els casos específics d'ONGs (de desenvolupament) que deixen de brindar poder als seus beneficiaris o que impedeixen la generació de capacitat (*capacity building*) a favor de les comunitats amb què treballen. Simultàniament, aquestes accions transgredeixen els principis de veracitat i transparència.

Un altre problema associat amb el paternalisme és la propagació i implantació de valors (occidentals, en la majoria dels casos). És ètic que una ONG vulgui imposar els seus ideals sense prendre en consideració la cultura i els valors de les comunitats en què intervé? Aquest problema pot exemplificar-se en el cas de determinades ONGs d'assistència humanitària (que treballen per promoure els interessos de dones i nens) que imposen els seus valors tal com els defineix la societat occidental²⁸. És inqüestionable que molts dels drets pels quals lluiten les ONGs en els països on treballen impliquen una infinitat de beneficis. No obstant això, la seva jerarquització o prioritització respecte a d'altres pot no representar els desigs de la majoria dels membres que pertanyen a les comunitats afectades²⁹, un fet que pot

25. AENOR, *Ètica...*, op. cit.

26. R. LEHR-LEHNARDT, “NGO legitimacy: Reassessing democracy, accountability and transparency”, *Cornell Law School LL.M. Paper Series*, Paper 6 (2005), pp. 1-51; L.D. BROWN y A. KALEGAONKAR, “Support organizations and the evolution of the NGO sector”, *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2002), pp. 231-258.

27. L.D. BROWN y A. KALEGAONKAR, “Support organizations and the evolution of the NGO sector”, art.cit., p. 236.

28. “NGOs: Sins of the secular missionaries”, *The Economist*, January 29, 2000.

29. R. LEHR-LEHNARDT, “NGO legitimacy: Reassessing democracy, accountability and transparency”, art. cit.

agreuja el potencial d'alteració i de conflicte social (per exemple, ONGs que treballen amb dones a l'Orient Mitjà). En aquests casos, les ONGs clarament transgredeixen el principi de democràcia (si considerem el paternalisme com un problema de representativitat).

D'altra banda, els problemes d'elitisme que es manifesten en algunes ONGs (amb presència internacional principalment) succeeixen quan el grau de professionalisme del *staff* és elevat, de manera que es perd el contacte amb els beneficiaris que representen o amb qui treballen. L'elitisme també pot il·lustrar-se en els casos en els quals els líders d'algunes ONGs gaudeixen de certs privilegis i comoditats, que fan que aquests es distanciïn gradualment de les adversitats dels seus beneficiaris. Resulta crucial, per tant, establir canals efectius de comunicació entre els professionals de les ONGs i les comunitats en les quals duen a terme les seves activitats. Els professionals de les ONGs han de tenir la capacitat de comprendre els valors i interessos dels seus beneficiaris i d'escoltar les seves preocupacions i propostes. Perquè en caure en l'elitisme, les ONGs transgredeixen els principis de confiança i coherència.

Aquesta problemàtica condueix a plantejar-nos si les ONGs han o no de tenir un *tarannà suïcida*. Les ONGs sostenen una missió específica orientada a una finalitat a curt, mig o llarg termini, que les porta a actuar d'una manera *ex profeso*, però que si ho fan bé, les condemna a la retirada, a la mort, en el sentit de la seva no presència en aquests territoris. Per tant, és ètic que una ONG destinada a complir una missió particular hagi de generar una nova missió per resoldre una nova problemàtica per a la qual probablement no està capacitada? O bé, des d'una perspectiva econòmica, és ètic que pel fet de continuar captant fons els torni a sol·licitar, sense prendre en consideració el tipus de missió que ha d'afrontar? Integrant aquestes dues preguntes en una de sola: han de perpetuar-se les ONGs o han de dissoldre's una vegada hagin completat els projectes específics per als quals van ser creades?

Els beneficiaris constitueixen el principal motor d'acció de les missions de les ONGs. És probable que les ONGs que no contempen un tarannà suïcida s'hagin de sotmetre a uns índexs de responsabilitat i de legitimitat molt més estrictes. En aquest sentit, els diversos *stakeholders* externs de les ONGs (i principalment els seus potencials beneficiaris) hauran d'avaluar les possibles repercussions que puguin

arribar a tenir les accions de les ONGs que no siguin dissoltes una vegada hagin completat les seves missions originals. De la mateixa manera, aquests mateixos *stakeholders* probablement hauran de decidir, sobre la base d'una anàlisi ètica fonamentada en les dimensions de legitimitat, si aquestes han de continuar o no.

Stakeholder 5. Entitats col·laboradores

Diversos tipus d'organitzacions, empreses, institucions, organismes, agències, federacions o associacions constitueixen l'àmbit de les entitats col·laboradores que treballen amb les organitzacions del Tercer Sector en la consecució d'objectius comuns. Aquestes entitats poden pertànyer a qualsevol dels tres sectors (públic, privat o Tercer Sector). D'acord amb la norma espanyola experimental (2004), les relacions entre les ONGs i les entitats col·laboradores s'esdevenen, per exemple, mitjançant la creació d'aliances o en l'àmbit de participació conjunta en diversos tipus de projectes.

En el transcurs de la creació o de les activitats que du a terme alguna aliança determinada, certes ONGs poden caure en l'error de tractar d'imposar els seus principis per sobre de les altres organitzacions que formen part de l'aliança, quan en realitat les diferències entre els valors que fonamenten les seves missions o objectius poden ser trivials. En aquests casos, les esmentades ONGs poden debilitar l'estructura de l'aliança, trencar la confiança dels seus participants, o simplement condemnar-la al fracàs (en el pitjor dels escenaris).

D'altra banda, els conflictes d'interès (en general arrelats en desacords sobre objectius i estratègies) poden generar problemes de fragmentació de personal dins de l'aliança, o bé, problemes de percepció que es manifesten, per exemple, quan existeix una sospita mútua de competència (en comptes de col·laboració) entre les organitzacions participants. El principi que sol ser generalment transgredit mitjançant aquests conflictes d'interès és el de lleialtat. Segons això, pot dir-se que el principi de coherència és transgredit de la mateixa manera, ja que una aliança, per definició, ha d'absentar-se de conductes que tendeixin a la competència. Considerem que en els processos de col·laboració hi ha una excel·lent oportunitat perquè les ONGs, en la seva interacció amb altres entitats, adoptin els valors i els principis que les caracteritzen i en els quals se sostenen les seves missions.

Una bona forma per aconseguir-ho és a través de la seva afiliació i participació en federacions (o confederacions) d'ONGs que sostinguin missions i principis destinats a finalitats similars. Quan aquestes ONGs es solidaritzen entre si i es comprometen a retre comptes als esmentats organismes, automàticament s'estableix un nexa i un compromís amb altres organitzacions del Tercer Sector que les enforxeix, i que a més pot repercutir positivament en l'eficiència de les seves capacitats i els seus processos, així com en la generació de confiança entre elles.

Stakeholder 6. Entitats competidores

Les entitats competidores són aquelles empreses, institucions, organismes, agències, federacions o associacions que competeixen amb les ONGs, en general, a través del procés de captació de recursos o en la recerca d'assignació de projectes. Tal com passa en l'àmbit de la col·laboració, aquestes entitats poden pertànyer al sector públic, al privat o al Tercer Sector.

Quan competeixen amb altres ONGs, l'escassetat de recursos i la lluita per la concessió de projectes poden agreujar les seves relacions i fer difícil que existeixi una cooperació futura, ja sigui amb organitzacions del sector públic o del privat. Quan lluiten contra aquestes entitats en els àmbits que esmentem, les ONGs poden incórrer en patrons de competència destructiva, generant una manca de sinèrgia o una desarticulació d'estratègies que s'orientin cap a una finalitat en comú. A més, la falta d'entesa mútua entre entitats competidores socava la possibilitat que es donin projectes futurs on sigui necessària la participació conjunta d'organitzacions que prèviament hagin pogut competir per l'assignació de recursos per algun altre projecte. El principi que es transgredeix aquí és el de lleialtat, el qual, si bé s'adapta millor a l'àmbit de la col·laboració, també s'adequa al de la competència, ja que en tot enfrontament hi ha d'haver sempre una adherència a la causa i un respecte a la dignitat del rival.

Stakeholder 7. Subministradors i sotscontractistes

El tipus de problema ètic més comú que sol donar-se en l'àmbit d'interacció entre les ONGs i els seus subministradors i sotscontractistes (així com altres proveïdors) és el que fa referència a alguns patrons de corrupció específics, com

l'extorsió i el suborn. A fi de prevenir-los, algunes ONGs solen adoptar normes basades en principis sobre la relació contractual que s'ha d'establir entre ambdues parts.

El seguiment de mesures correctores específiques conforma una manera de prevenció d'aquests patrons de conducta que poden aplicar-se quan el comportament dels professionals de les ONGs o el dels subministradors i sotscontractistes no és compatible amb les normes establertes. Aquest tipus de mesures han de garantir “...que les relacions excloguin pagaments, favors, regals o altres pràctiques que puguin restar llibertat a ambdues parts per actuar d'acord amb els seus legítims interessos o menyscar els principis de l'organització” (Aenor, 2004:14). A tals efectes, resulta essencial que ambdues parts assumeixin un comportament responsable en la seva conducta i respectin els principis que estableix l'ONG a la qual ofereixen els seus serveis.

El principi que ha d'inspirar les relacions entre les ONGs i els seus subministradors i sotscontractistes és el de coherència. En aquest sentit, la norma espanyola indica que s'ha de “...mantenir un màxim nivell de coherència interna entre la missió i objectius globals propis (de l'ONG) i els dels sotscontractistes i subministradors”³⁰.

Quan els professionals d'una ONG interactuen amb els seus subministradors i sotscontractistes incorren en certs patrons erronis de conducta (per exemple, extorsió o suborn, a fi de dur a terme alguna acció que s'interposa en els seus interessos), es corre el risc de posar en qüestió la legitimitat de l'organització (que, fora d'això, pot estar desenvolupant acceptablement les seves tasques). Els conflictes d'interès, en traduir-se en conductes indesitjables per a les finalitats de l'organització, poden transgredir el principi de lleialtat. Resulta summament important, doncs, que tant els professionals de les ONGs com els subministradors i sotscontractistes d'aquesta siguin honestos i lleials amb els principis que conformen la missió de l'ONG, malgrat que els esmentats principis tinguin el potencial de generar aquest tipus de conflictes.

Stakeholder 8. Mitjans de comunicació

La interacció de les ONGs amb els mitjans de comunicació es desenvolupa en els àmbits de la publicitat i mercadotècnia (*màrqueting*). Quan promocionen els seus serveis a través dels mitjans de comunicació, les ONGs tenen el risc d'invertir quantitats importants de recursos financers i humans que

30. AENOR, *Ética...*, op. cit., p. 14.

poden anar més enllà del pressupost òptim o real previst a tals efectes. Aquest fet transgredeix els principis d'eficiència i coherència. En primer lloc, perquè pot repercutir en els resultats de la seva acció (i, en conseqüència, en els interessos dels seus beneficiaris) i, en segon lloc, perquè una despesa excessiva en màrqueting sol ser incongruent amb les missions i els valors de les ONGs.

Les ONGs han de retre comptes als mitjans de comunicació quan així se'ls requereixi (ja que aquests són *stakeholders* externs de les ONGs) i proveir informació transparent i veraç (quan els sigui requerida) en relació a les seves activitats, decisions, projectes, resultats, acompliment i rendiment. Tanmateix, es pot dir que les ONGs incorren en un error de percepció si creuen que els mitjans de comunicació són només instruments dels quals poden beneficiar-se per tal d'informar sobre allò que únicament els convingui o els interessi. I, pitjor encara, si perceben que els mitjans han de publicar les notícies de la manera concreta que elles desitgen. En aquests casos, les ONGs transgredeixen els principis de transparència i veracitat.

Per tant, una ONG responsable i conscient de la important tasca que tenen els mitjans de comunicació ha d'informar clara i oportunament sobre els aspectes que de nou esmentem. A causa del gran flux d'informació existent en l'actualitat, és convenient que qualsevol ONG dugui a terme una planificació *comunicacional* que contempli la transmissió d'aquests fets als mitjans de comunicació. No obstant això, les ONGs han de considerar que la informació que lliuren als mitjans de comunicació ha de ser, a la vegada, contrastada i acarada amb altres àmbits de l'opinió pública i que, a més, existeix la possibilitat que se'ls requereixi explicar o aprofundir en aquells aspectes en els quals no hi hagi claredat suficient.

Per tant, si bé les ONGs poden sentir-se satisfetes dels èxits que els mitjans de comunicació difonen, han de ser tanmateix conscients que aquests mitjans són els qui podrien publicar alguna vegada els possibles escàndols financers que s'esdevinguin en el Tercer Sector. Aquesta reflexió ens porta a concloure que les ONGs (així com qualsevol altra organització del sector públic o privat) han de treballar per educar els seus professionals en la prevenció d'instrumentalitzar els mitjans de comunicació i en la correcta relació amb ells, sempre des del compromís amb la veracitat a què ambdues organitzacions han de respondre.

Stakeholder 9. Les administracions públiques

Les funcions que duen a terme les administracions públiques en les seves relacions amb les ONGs solen desenvolupar-se en els àmbits de: regulació; planificació, coordinació i administració i finançament³¹. En l'àmbit de la regulació, les administracions públiques reglamenten el funcionament, els serveis i les relacions de les ONGs amb les entitats col·laboradores, entre altres aspectes. En matèria de planificació, coordinació i administració, s'encarreguen de gestionar els recursos i les activitats d'aquestes. I en el de finançament, les administracions exerceixen d'aportadores de fons i, per tant, es mostren interessades en què les ONG's rendeixin comptes de manera veraç i transparent.

Els problemes ètics que poden sorgir en la relació ONG-administracions públiques en matèria de finançament són similars als que s'esdevenen en les entitats que els proporcionen recursos per dur a terme les seves activitats. En el procés de captació de fons, les ONGs poden caure en faltes d'informació (sensacionalisme o 'engrandiment' de resultats previs, a fi d'enlluernar els patrocinadors o subvencionadors per atreure més fons) i transgredir així els principis de confiança, veracitat i transparència.

D'altra banda, quan les administracions actuen com a reguladores o planificadores (coordinadores i administradores) d'activitats, les ONGs poden caure en faltes de compromís, fet que pot repercutir en l'eficiència dels processos i resultats que persegueixen les administracions en la regulació de projectes en què aquelles participen. El mateix succeeix si les ONGs deixen de jugar el rol que se'ls assigna en els projectes de col·laboració amb les administracions. En aquests casos, transgredeixen els principis de veracitat, lleialtat i coherència, ja que tendeixen a allunyar-se de la missió que caracteritza l'aliança en què participen.

Stakeholder 10. La societat

Les ONGs tenen la responsabilitat (social) de retre comptes de les seves capacitats i processos (així com dels seus resultats i acompliment) davant de la societat. Quan no ho fan, o ho duen a terme sense ser transparents, les ONGs es deslegitimen i generen desconfiança en la societat. Les ONGs transgredeixen els principis de veracitat i coherència si a les seves campanyes de publicitat fan ús de missatges catastrofistes,

31. AENOR, *Ètica...*, op. cit.

generalitzadors i discriminatoris, ja que poden confondre la societat en general.

La principal conseqüència que les ONGs siguin percebudes des d'un estigma d'escepticisme és el deteriorament de la seva capacitat de convicció i de la seva credibilitat com a interlocutors vàlids. Per tant, la coherència amb les seves missions i l'eficiència en la seva tasca quotidiana (reflectida en els seus processos, activitats i resultats) són aspectes fonamentals per tal de generar confiança i donar manteniment a la seva legitimitat.

Síntesi

En els diversos àmbits d'actuació, les ONGs s'enfronten a una problemàtica ètica considerablement complexa. Aquesta secció ha pretès evidenciar el marc general on poden situar-se els àmbits de l'esmentada problemàtica, així com aquells principis ètics que de manera comú són transgredits en la interacció de les ONGs amb els seus *stakeholders*. Tal com succeeix en els sectors públic i privat, en el Tercer Sector també es manifesten problemes ètics segons l'àmbit d'actuació en què es trobin, així com del *stakeholder* amb qui interactuïn. Aquesta problemàtica ètica que aquí presentem és, sens dubte, una causa important de la pèrdua general de confiança i de credibilitat que experimenten actualment les ONGs. En la següent taula classifiquem els àmbits de problemàtica ètica que afecten el Tercer Sector segons siguin els seus diversos *stakeholders*; entre parèntesi, especifiquem els principis que són transgredits.

STAKEHOLDER	ÀMBIT DEL PROBLEMA ÈTIC [PRINCIPIS TRANSGREDITS]
1. <i>Accionistes propietaris</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Informació [confiança, veracitat, transparència] - Participació [confiança, democràcia] - Corrupció [confiança, veracitat, coherència, lleialtat] - Compromís [eficiència]
2. <i>Professionals remunerats i no remunerats</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Neoexplotació [confiança, coherència] - Desempenyorament [confiança, eficiència] - Compromís [eficiència] - Conflictes d'interès [lleialtat, coherència]
3. <i>Aportadors de fons</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Captació de fons [confiança, veracitat, transparència] - Retre comptes [transparència]
4. <i>Beneficiaris o destinataris</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Paternalisme [veracitat, transparència, democràcia] - Elitisme [confiança, coherència]
5. <i>Entitats col·laboradores</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictes d'interès [lleialtat, coherència]
6. <i>Entitats competidores</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Assignació de projectes/fons [lleialtat]
7. <i>Subministradors i sotscontractistes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictes d'interès [lleialtat, coherència]
8. <i>Mitjans de comunicació</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Màrqueting [coherència, eficiència] - Publicitat [transparència, veracitat]
9. <i>Administracions públiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Finançament <ul style="list-style-type: none"> a) Captació de fons [confiança, veracitat, transparència] - Regulació i planificació <ul style="list-style-type: none"> a) Compromís [eficiència] b) Col·laboració [veracitat, lleialtat, coherència]
10. <i>La societat</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Retre comptes [transparència] - Màrqueting [veracitat, coherència]

4. Prescripció: Dimensions de Legitimitat

En aquesta secció pretenem exposar algunes dimensions de legitimitat del Tercer Sector, amb la finalitat d'explicitar la seva responsabilitat social davant dels diversos *stakeholders*. Analitzarem i aprofundirem, per tant, en quatre dimensions ètiques fonamentals a fi de plantejar-nos en què pot consistir la legitimitat de les ONGs. Les quatre dimensions que aquí proposem són retre comptes (*accountability*), la democràcia interna, l'eficiència i la coherència. Així mateix, argumentem que, a fi que pugui existir una condició de legitimitat òptima en el Tercer Sector, serà necessari i imprescindible que les ONGs tractin de cobrir, satisfer i conciliar aquestes dimensions.

Dimensió 1. Accountability (Retre comptes)

El terme *accountability* prové del verb anglès *accountable*, que es defineix com “*liable to being called to account; answerable*” (segons el The American Heritage Dictionary). En català, *accountable* podria traduir-se com “*retre comptes de*” o “*rendir comptes a*”. En l'actualitat, aquest terme és transcendental en la literatura del Tercer Sector perquè el contingut constitueix gran part del debat contemporani sobre legitimitat i responsabilitat social de les organitzacions que el componen.

Ebrahim³² aprofundeix en la complexitat i dinàmica del concepte de *accountability* i suggereix una definició comprensiva que ens porta a reflexionar sobre temes més específics de l'àmbit de retre comptes, com són els seus mecanismes i la manera en què aquests s'estableixen davant els *stakeholders*.

*“(Accountability) may be defined not only as the means through which individuals and organizations are held responsible for their actions (e.g., through legal obligations and explicit reporting and disclosure requirements), but also as a means by which organizations and individuals take internal responsibility for shaping their organizational mission and values, for opening themselves to public or external scrutiny, and for assessing performance in relation to goals. Accountability operates along multiple dimensions –involving numerous actors (patrons, clients, selves), using various mechanisms and standards of performance (...) and requiring various levels of organizational response...”*³³

32. A. EBRAHIM, “Accountability in practice: Mechanisms for NGOs”, *World Development*, 31, 2003, pp. 813-829.

33. A. EBRAHIM, “Accountability in practice: Mechanisms for NGOs”, op. cit., p. 815.

Aquesta definició se centra en la dimensió interna de la responsabilitat amb els següents objectius:

- i. Moldejar la missió i els valors de les ONGs com a model de planificació estratègica, tal com succeeix a nivell intern en els sectors públic i privat. Aquesta apreciació relaciona directament el discurs provinent de la missió i els valors amb la manera d'accionar de les ONGs.
- ii. Obrir-se a l'escrutini públic amb la finalitat de considerar tots els *stakeholders*, (inclosa la societat en general) en el moment de retre comptes.
- iii. Avaluar els resultats obtinguts sobre la base dels objectius fixats, de manera que es pugui procedir a una nova presa de decisions pel que fa a la millora d'acció de les ONGs.

Aquests tres objectius de la dimensió interna de la responsabilitat es troben íntimament relacionats, com a mínim, amb una de les dimensions fonamentals de la legitimitat que analitzarem més endavant (és a dir, coherència, eficiència i democràcia interna). En primer lloc, el fet que la responsabilitat interna de l'organització es vinculi directament amb la seva missió i els seus valors ens porta a qüestionar-nos el grau de *coherència* que exhibeixen les ONGs en el moment de dur a terme la seva tasca. En segon lloc, l'avaluació dels resultats obtinguts respecte dels objectius fixats per les ONGs ens porta a cercar en l'*eficiència*. I, finalment, obrir-se a l'escrutini públic que implica fer-ho necessàriament dintre d'un àmbit de *democràcia interna* i de transparència.

Sorgeixen també d'aquesta reflexió dues qüestions fonamentals del fet de retre comptes. Primer, les múltiples dimensions en què opera, és a dir, a qui han de retre comptes les ONGs. I, segon, els mecanismes i la forma pràctica en què es pot retre comptes. Aquests inclouen els nivells de resposta d'una ONG, és a dir, el com, sobre què i a través de qui les ONGs han de retre comptes. Explorarem breument cada una d'aquestes qüestions amb la finalitat d'aprofundir en allò que el retre comptes de les ONGs hagués de considerar.

A qui han de retre comptes les ONGs?

En principi, l'àmbit de rendir comptes infereix que les ONGs han de retre comptes de les seves accions a algunes autoritats reconegudes. Partint d'aquesta idea, argumentarem que, més enllà de retre comptes a algun tipus d'autoritat, més aviat les ONGs han de justificar el resultat de les seves accions a tots els seus *stakeholders* interns i externs.

Com ja hem vist, els *stakeholders* (o grups) interns d'una ONG són els més propers a ella, és a dir, la gent que pertany o treballa a l'ONG, o bé, que es troba íntimament relacionada amb ella. Parlem, doncs, a grans trets, dels professionals remunerats i no remunerats, els aportadors de fons, els socis, la junta directiva, els beneficiaris (o clients) i altres ONGs col·laboradores. D'altra banda, els *grups externs* es refereixen a entitats que no es troben directament ni íntimament vinculades amb l'organització, però a qui, en qualsevol cas, també se'ls ha de retre comptes. Aquests comprenen les administracions públiques (a escala local, regional, nacional i internacional), les empreses privades, altres ONGs, associacions diverses (empresarials, de consumidors, de comerciants, etcètera), els mitjans de comunicació, l'acadèmia, les fundacions, les federacions i confederacions, i la societat en general que afecta i es veu afectada per les ONGs.

Ara bé, val a dir que la manera de retre comptes de les ONGs no és uniforme, ja que tot i que existeixen *stakeholders* (interns i externs) en comú per a tota ONG, cada organització ha de retre comptes de les seves accions als seus *stakeholders*, essent convenient, per tant, que cada ONG tingui el seu "mapa" a l'hora de retre comptes que aclareixi de qui, com, quan i per què rendeix comptes a cada un d'aquests *stakeholders*. Així doncs, depenent de la jurisdicció (local, estatal, federal) en què l'ONG dugui a terme les seves accions, i sobre la base de les externalitats (positives o negatives) que puguin sortir d'aquestes, l'organització haurà de retre comptes a diferents tipus de *stakeholders* externs. Aquesta premissa contrasta amb la manera en què rendeix comptes una ONG a nivell intern ja que, pel fet d'estar gairebé sempre implicats en tot projecte, han de ser sempre informats de les accions constants de l'organització. No obstant això, com que les accions de l'organització tenen una dimensió d'espai determinada, els *stakeholders* externs hauran de variar en funció del projecte en qüestió.

És important destacar que la junta directiva d'una ONG ha de responsabilitzar-se de retre comptes davant dels grups interns i externs de l'organització³⁴. Per tal que això sigui exitós, la junta ha de crear canals de comunicació eficaços i transparents a nivell intern (principalment amb els professionals remunerats i no remunerats de l'ONG), i ser capaç de conciliar transparentment el fet de retre comptes amb les capacitats, processos i resultats obtinguts per l'organització.

Com, sobre què i a través de quins mecanismes rendeixen comptes les ONGs?

Cada ONG és diferent, persegueix objectius propis, té *stakeholders* específics i està estructurada de manera distinta. La junta directiva de cada organització té la responsabilitat d'establir, sota criteris propis, les àrees i els temes que caldria considerar com a crucials en el moment de retre comptes. Dues conceptualitzacions encertades que suggereixen com i sobre què rendeixen comptes les ONGs són les que plantegen Avina i Edwards i Hulme³⁵, respectivament. Avina argumenta que el contingut del retre comptes pot donar-se de manera funcional (*functional accountability*) o de manera estratègica (*strategic accountability*). En el primer cas, les ONGs rendeixen comptes dels recursos dels quals van disposar, l'ús que els van donar i els impactes immediats que van ocasionar. En el segon cas, rendir comptes es refereix als impactes que les activitats d'una ONG van generar al seu torn en les activitats d'altres organitzacions (de qualsevol índole) i en el seu voltant.

D'altra banda, Edwards i Hulme³⁶ suggereixen que la forma com les ONGs rendeixen comptes als seus *stakeholders* pot fer-se en direcció ascendent (*upward accountability*) o en direcció descendent (*downward accountability*). En el primer cas, es parla de retre comptes als aportadors de fons, a les administracions públiques i a les fundacions (o algun altre organisme similar que financii projectes), mentre que el segon cas es refereix primordialment als beneficiaris.

A aquesta classificació caldria afegir una tercera forma que podríem denominar un retre comptes intern (*internal accountability*), que consideraria transversalment tant els professionals remunerats i no remunerats com els òrgans de govern de l'ONG³⁷. Establint canals interns de comunicació, aquesta manera de retre comptes podria fer-se en direcció

34. A. VERNIS; M. IGLESIAS; B. SANZ y A. SAZ, *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*, op. cit.

35. M. EDWARDS y D. HULME, "Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations", *World Development*, 24 (1996), pp. 961-973.

36. M. EDWARDS y D. HULME, "Too close for comfort?" op. cit., p. 14.

37. A. NAJAM, "NGO accountability: A conceptual framework?", *Development Policy Review*, 14 (1996), p. 345.

ascendent (del personal de l'ONG a la junta directiva) i en direcció descendent (de la junta directiva al personal).

Ara bé, independentment de retre comptes de manera funcional, estratègica, en direcció ascendent o descendent, sobre què cal retre comptes? S'ha suggerit³⁸ que són cinc àrees generals les que inclouen diversos aspectes vinculats a les ONGs sobre els quals aquestes han de retre comptes:

- i. *Financera/fiscal*, on s'analitza l'ús dels fons que rep l'ONG, així com el compliment de les obligacions legals.
- ii. *Gestió*, que detalla els procediments utilitzats per dur a terme les accions (idealment sota el principi d'eficiència).
- iii. *Activitats*, demostrant la qualitat dels projectes, és a dir, el resultat dels processos operatius i l'excel·lència dels resultats o beneficis obtinguts.
- iv. *Directiva*, que especifica qui forma l'òrgan de govern, qui dirigeix l'organització i com realitzen els processos de promoció i selecció de professionals i formes de gestió.
- v. *Estratègica*, que relaciona les activitats dutes a terme amb els aspectes de relleu de la missió.

La manera a través de la qual les ONGs poden retre comptes sobre aquestes àrees varia d'acord amb els mecanismes mitjançant els quals les *accountabilities* són comunicades. Ebrahim³⁹ fa una distinció entre processos i eines a l'hora de retre comptes, ja que ambdós mecanismes presenten peculiaritats específiques. Els processos de retre comptes, en general, són multifacètics, poc tangibles i es regeixen per una dimensió temporal estesa. D'altra banda, les eines per retre comptes es refereixen a tècniques tangibles que de manera comú s'apliquen en un període de temps determinat i que poden repetir-se adés i ara. Aquestes compren informes (financers) i avaluacions sobre els resultats obtinguts (*performance assessments*).

Val a dir que també poden existir mecanismes que simultàniament impliquen tant processos com eines. Els més comuns són les auditories socials que, com a processos, tenen per objecte avaluar, reportar i millorar els resultats i la conducta ètica de les ONGs a través del diàleg amb els

38. A. VERNIS; M. IGLESIAS; B. SANZ y A. SAZ, *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*, op. cit., p. 182

39. A. EBRAHIM, "Accountability in practice: Mechanisms for NGOs", op. cit.

respectius *stakeholders*, mentre que, com a eines, fan ús d'avaluacions o auditories públiques (*disclosures*) per comunicar els resultats obtinguts a través d'aquests processos.

Dimensió 2. Democràcia interna

Durant dècades, les organitzacions del Tercer Sector van generar una reputació cimentada en el seu rol d'advocacia, tot representant a grups menys afavorits mitjançant el *lobby* i a través de diversos processos i activitats afins. Això no obstant, en l'actualitat, moltes ONGs són criticades per la manca de democràcia interna, un fenomen que pot manifestar-se tant en els actes com en la naturalesa de la representativitat ⁴⁰.

Archer⁴¹ argumenta que gran part de les ONGs a nivell mundial no solen adherir-se a processos democràtics interns, és a dir, votar els líders o triar polítiques o plataformes que representin els interessos de tots els seus membres. Els líders de determinades ONGs són criticats per exercir un poder considerable i arbitrari sobre els seus membres. Així mateix, el fet que les ONGs no tinguin sistemes electorals ni esquemes participatius en relació als processos interns i a la presa de decisions, ha despertat un cert grau d'inquietud i sospita, i ha ocasionat que alguns dels *stakeholders* es qüestionin la legitimitat d'aquestes organitzacions.

D'altra banda, la naturalesa representativa de les ONGs ha estat també posada en dubte. El fet que les ONGs 'parlin per la gent' ens indueix a qüestionar-nos si realment han de representar l'interès públic. Les ONGs parlen pels pobres, pels nens, per les dones, o per qualsevol altre grup poc afavorit en contextos específics. En canvi, però, estan les ONGs capacitades per advocar per l'interès públic i per prendre decisions respecte de la promoció dels seus interessos? En aquest sentit, s'adapten els interessos (occidentals, la majoria) que promouen les ONGs (del Nord) als valors dels seus beneficiaris o destinataris (que en molts casos pertanyen a diferents cultures, pròpiament del Sud)?

El problema de la diferència entre països amb més o menys grau de desenvolupament és un fenomen que qüestiona la capacitat democràtica de les organitzacions del Tercer Sector en matèria de la seva representativitat. Diverses ONGs que operen a països del Sud són dirigides per líders que no han estat votats, les agendes dels quals són establertes per alguns dels seus representants, sense tenir en consideració la repercussió que tindrien en els països on ofereixen els seus

40. R. LEHR-LEHNARDT, "NGO legitimacy: Reassessing democracy, accountability and transparency", Cornell Law School LL.M. Paper Series, Paper 6 (2005), pp. 1-151.

41. R. ARCHER, "Markets and good government", en A. CLAYTON (ed.), *Governance, Democracy and Conditionality: What role for NGOs?* Oxford: INTRAC, 1994.

serveis. Malgrat les bones intencions en què puguin implementar-se aquestes agendes, no transgredeixen les ONGs una de les premisses bàsiques de la democràcia, és a dir, la de governar amb el consentiment dels governats? En aquest sentit, podria fins i tot argumentar-se que les ONGs que operen sense democràcia transgredeixen el principi ètic de justícia, cosa que genera una incoherència en el cas d'aquelles ONGs que tenen per objectiu promoure la democràcia en els països on cooperen.

La tendència que les ONGs del Nord estableixin les agendes de països del Sud implica a més a més el problema que aquestes no entenguin del tot els escenaris on duen a terme les seves activitats. Dit en altres paraules, la manca d'experiència i de comprensió quant als costums, la política i la cultura pròpia de localitats específiques del Sud podria traduir-se en problemes que repercuteixin en els drets humans i en el desenvolupament de comunitats poc afavorides. El fet que les ONGs del Nord o altres aportadors de fons disposin dels recursos i el fet que tinguin agendes específiques ja establertes, fa que les ONGs locals (del Sud) s'adhereixin a aquestes agendes i deixin d'atendre àmbits d'actuació en què puguin ser més necessitades.

I doncs, és la democràcia una dimensió necessària per enfortir la legitimitat de les organitzacions del Tercer Sector? Els crítics de les ONGs contínuament destaquen la importància que aquestes hagin d'adherir-se als principis democràtics que regeixen els governs. Els arguments que tot just s'esmenten ens indueixen a pensar, en primera instància, que la democràcia interna ha d'existir en tota ONG, i ha de ser governada pel principi ètic de la justícia.

Vernis, Iglesias, Sanz i Saz⁴² suggereixen que un dels reptes que les ONGs hauran d'afrontar en el futur és convertir-se en laboratoris de participació democràtica, on reflecteixin la sèrie de valors que defensen i que són fonamentals per a tota societat democràtica: *la tolerància, la llibertat, la justícia, el compromís, la responsabilitat, l'humanisme, el civisme, l'amistat, la participació, la pau, la no violència, la solidaritat, la consideració cap al multiculturalisme, el respecte al medi ambient i la qualitat de vida*. En efecte, tots coincidim que tota ONG ha de fonamentar-se pel capbaix en algun d'aquests valors o preferentment en diversos d'aquests. Però, és indispensable que aquests valors en què es fonamenten s'adhereixin indiscutiblement a la democràcia? Altrament dit, és crucial que tota ONG es converteixi en un

42. A. VERNIS; M. IGLESIAS; B. SANZ y A. SAZ, Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas, op. cit.

laboratori de participació democràtica quan, en teoria, la majoria dels individus ja són representats per governs democràtics?

Per les raons que hem exposat, considerem que la democràcia interna en les ONGs comporta nombrosos beneficis (per exemple, canviar les conseqüències negatives de la representativitat per una presa de decisions basada en els stakeholders). No obstant això, adoptar un sistema democràtic intern ha de tenir sempre en compte els riscos que implica. Si considerem que la *raison d'être* de moltes ONGs és donar veu a les minories que no la tenen, el fet d'adoptar procediments democràtics per triar els seus líders podria repercutir no només en l'eficiència de la seva manera de fer, sinó també en la manera altruista (i espontània) d'operar. Les ONGs hauran d'evitar, per tant, transformar-se en entitats en gran part burocratitzades, conservadores i poc espontànies, la qual cosa podria tenir com a conseqüència que operin amb menor flexibilitat i que corrin el risc de ser menys eficients o que cobreixin un menor ventall de necessitats de les que acostumen a abastar a través de les múltiples missions que persegueixen o que poden plantejar-se.

El repte que tindrien les ONGs destinades a la tasca de *lobby* (sobretot a nivell internacional) serà redefinir els seus sistemes organitzacionals, per tal que els membres que les integren i els *stakeholders* pels quals advoquen i als quals han de retre comptes tinguin la possibilitat d'influir obertament en els processos de presa de decisions. Així, les decisions col·lectives de les ONGs podran ser adoptades pels seus membres i *stakeholders* mitjançant mecanismes de participació directa o indirecta, i conferir-los legitimitat davant ells i davant els agents polítics.

Dimensió 3. Eficiència

El concepte d'eficiència ha estat extensament estudiat i aplicat tant en el sector públic com en el sector privat. En l'àmbit del *management*, l'eficiència sol vincular-se amb el rendiment o acompliment de les organitzacions (*organizational performance*) i el seu resultat sol traduir-se primordialment en termes econòmics⁴³. Darrerament, això no obstant, la seva concepció s'ha expandit fins incloure la noció de qualitat com a component essencial de la seva estructura.

43. El concepte de *performance* es relaciona amb el de rendiment, acompliment i rentabilitat dels èxits d'una organització.

Altre concepte de l'àmbit del *management* que pot relacionar-se amb la noció d'eficiència i que pot ser d'utilitat per al Tercer Sector és el d'efectivitat organitzacional (*organizational effectiveness*). La teoria de les organitzacions ha generat un nombre inacabable de models que tenen per objecte explorar la forma idònia d'efectivitat a les empreses. Molts d'aquests models es basen principalment en els objectius de les organitzacions i varien en les estructures i resultats, sempre en funció d'aquests. Alguns models s'enfoquen cap a factors interns de les organitzacions (e.g., *rational goal model*), tenint com a prioritat obtenir resultats (*outputs*) o beneficis (econòmics), tot i que en moltes ocasions sense considerar els mitjans o recursos (*inputs*) utilitzats per arribar a ells. Altres models organitzacionals se solen enfocar a factors externs (e.g., *system resource model*), i consideren més els *inputs* utilitzats que els *outputs* en si mateixos. L'avaluació de l'efectivitat varia en funció dels objectius de l'organització en qüestió, sobretot del model que determina la manera d'actuar. En canvi però, podríem inferir que segurament sigui una combinació d'ambdós models organitzacionals d'efectivitat la que més s'acosti a la noció d'eficiència.

En el Tercer Sector, el concepte d'eficiència resulta controvertit i probablement podria ser incompatible amb la forma en què es percep dintre dels sectors públic i privat. En termes senzills, el concepte d'eficiència s'expressa de la següent manera segons l'*American Heritage Dictionary*: "*The ratio of the effective or useful output to the total input in any system*". Aquesta definició d'eficiència està basada en l'efectivitat. Per tal que un procés o una empresa sigui eficient, primer ha de ser efectiva. Un projecte o el resultat d'algun procés que dugui a terme una empresa és 'efectiu' quan els objectius s'aconsegueixen encertadament. Això no obstant, aquesta efectivitat no té en compte els recursos ni el temps utilitzats per a la consecució d'aquests objectius.

De la mateixa manera, la qualitat és un factor que l'efectivitat no considera. Una entitat governamental o una empresa determinada pot ser eficaç en executar algun projecte o en aconseguir determinats objectius utilitzant recursos materials o humans de manera excessiva i disposant d'una quantitat de temps considerable. En aquest cas, l'entitat és efectiva però no eficient, és a dir, la raó *output vs. input* no és la més òptima, cosa que implica un possible malbaratament de recursos que podrien haver-se destinat a algun altre projecte o procés.

El concepte d'eficiència va més enllà de la simple efectivitat o de l'assoliment d'objectius específics. Ser eficient implica funcionar de la millor manera possible amb la mínima despesa de temps, esforç i recursos. Una entitat és eficient quan assoleix el màxim nombre de beneficis possibles utilitzant el menor nombre de recursos, és a dir, optimitzant la raó *output vs. input*. Més enllà encara, l'eficiència no implica només ser capaç i competent en l'obtenció de resultats en un temps determinat, sinó també la recerca de l'excel·lència quant a la qualitat dels resultats.

En el Tercer Sector, les teories proposades sobre eficiència, així com l'amidament dels paràmetres que les sustenten han adoptat de manera comú perspectives, amb uns objectius que difereixen de ser compatibles⁴⁴. És probable que aquest fet es relacioni amb la problemàtica conceptual respecte de les perspectives sobre efectivitat organitzacional que existeixen en el sector privat. El risc que sorgeix d'aquest fenomen és que els criteris sota els quals es medeix l'eficiència de les ONGs implica un alt grau de subjectivitat, sobretot en matèria de retre comptes i de la qualitat dels treballs que s'efectuen.

Alguns estudis recents relacionats amb l'amidament de l'eficiència de les ONGs es basen primordialment en les accions i en els resultats de les seves juntes directives. En aquest àmbit, Forbes⁴⁵ argumenta que l'eficiència de les ONGs pot mesurar-se utilitzant conceptes a nivell *macro*, és a dir, a nivell de la presa de decisions dels individus que conformen aquestes juntes directives. Aquests conceptes inclouen: i) el nivell d'acompliment o rendiment (*performance*) i d'eficàcia de la junta directiva; ii) el grau de poder; iii) les pràctiques de planificació estratègica; iv) l'ambient organitzacional; v) l'estructura; i, vi) el volum.

Si bé aquests conceptes contribueixen a explicar el grau d'eficiència d'una ONG pel que fa a l'acompliment i la presa de decisions d'aquells que la governen, és necessari considerar també altra gamma de paràmetres a nivell *micro*, és a dir, conceptes que aborden les accions dels individus *in situ*. Vigoda⁴⁶ argumenta que tant l'efectivitat com l'eficiència d'una ONG poden mesurar-se sobre la base d'indicadors que consideren els resultats de les accions que duen a terme els professionals remunerats i no remunerats que ofereixen els serveis a les ONGs. El grau d'eficiència, doncs, ha de considerar variables qualitatives que indiquen el grau de satisfacció dels professionals de l'ONG respecte

44. E. VIGODA, "Performance in the Third Sector: A micro-level framework and some lessons from Israel", *International Journal of Public Administration*, 24 (2001), pp. 1267-1288.

45. D.P.FORBES, "Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27 (1998), pp. 183-202.

46. E. VIGODA, "Performance in the Third Sector: A micro-level framework and some lessons from Israel", op. cit.

de la seva situació a l'organització. Això pot produir-se a través de certes mesures d'acompliment (*performance measures*) basades en les actituds i intencions dels professionals respecte de les seves activitats laborals a l'ONG. En aquest sentit, destaquen conductes actives (com la intenció d'abandonar o romandre a l'ONG, la defensa dels seus principis i l'ajust a les adversitats que es presenten) i conductes passives (com la lleialtat o indiferència dels professionals envers l'organització).

Altra manera de mesurar l'eficiència d'una ONG és sobre la base del concepte d'efectivitat organitzacional que habitualment s'utilitza en els altres dos sectors. S'ha argumentat⁴⁷ que l'efectivitat organitzacional d'una ONG ha d'aplicar-se tant en la seva gestió (*management*) com en els programes. El *management* es refereix a les característiques organitzacionals i de gestió que generalment es tradueixen en les accions dels *managers* o de la junta directiva. Les mesures del *management* es tradueixen en variables d'explotació de la capacitat (estructures i processos) de l'organització i variables que determinen els resultats (*outcomes*) de les activitats que emprèn la junta directiva.

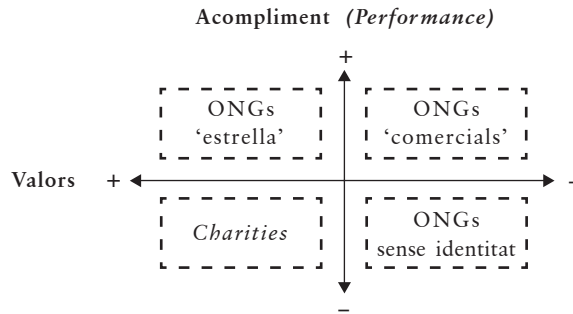
D'altra banda, els programes comprenen els serveis específics que ofereix l'organització, que poden ser també avaluats a través de processos, estructures i resultats obtinguts. Qui du a terme aquests programes són els professionals remunerats i no remunerats de l'ONG, de manera que l'eficiència dependrà en gran mesura d'ells mateixos.

En resum, l'eficiència pot entendre's i mesurar-se des de perspectives diferents i no existeix consens pel que fa als factors o mecanismes que hagin de conformar-la. Estratègicament parlant, coincidim amb Sowa *et al.* en què l'efectivitat organitzacional (o eficiència, en el nostre cas) d'una ONG ha d'aplicar-se en tots els seus nivells, posant èmfasi en la capacitat (estructures i processos) i en els resultats (*outcomes*). L'eficiència de les ONGs ha de vincular-se amb la capacitat d'aconseguir els objectius fixats utilitzant els processos adequats. Per això, les ONGs haurien de disposar d'una planificació estratègica adequada que inclogui llocs de treball ben definits, responsabilitats i objectius clars, així com criteris que orientin les accions dels seus professionals. Finalment, a aquest esquema caldria afegir-hi el concepte de qualitat, traduïda en millors pràctiques (*best practices*).

47. J. E. SOWA; S. COLEMAN SELDEN y J.R. SANDFORT, "No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness", *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (2004), pp. 711-728.

La figura següent pretèn mostrar una reflexió important respecte de la interacció que sorgeix entre el compromís cap als valors i el compromís amb l'acompliment per part de les ONGs⁴⁸. La seva importància es tradueix en la generació d'una categorització simplificada respecte de l'estratègia que poden adoptar les ONGs en torn a la pròpia missió i com és que la duen a terme. A grans trets, les ONGs que s'adhereixen fermament als seus valors i que tenen un alt compliment en els seus processos i resultats podrien categoritzar-se com a 'ONGs estrella', mentre que aquelles ONGs que demostren un compromís escàs cap a la seva missió i un funcionament discutible es categoritzen com a 'ONGs sense identitat'⁴⁹. En el pla intermig s'identifiquen ONGs altament arrelades als seus valors però amb rendiment escàs (en matèria d'eficiència econòmica, per exemple), o bé, ONGs amb un alt grau d'acompliment (podent fins i tot assimilar-se a entitats amb afany de lucre) però que s'han desaratat de les seves missions i valors originals.

Figura 1. Relació entre valors i compliment en les ONGs⁵⁰.



48. P. FRUMKIN y A. ANDRE-CLARK, "When missions, markets and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (2000), pp. 141-163.

49. El quadre original (en anglès) categoritza l'ONG de pocs valors i compliment com "The nonprofit dog", fet que infereix una manca d'identitat i desaratament cap a una missió ben establerta.

50. P. FRUMKIN y A. ANDRE-CLARK, "When missions, markets and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services", op. cit.

En conclusió, l'eficiència ha de formar part necessàriament de la legitimitat de les ONGs atès que les missions, valors i objectius d'aquestes (és a dir, la seva *raison d'être*) reclamen accions basades en la maximització d'objectius sota una premissa de qualitat operativa. Si bé l'eficiència és la mesura essencial en el context del *bottom line* d'altres organitzacions (amb afany de lucre, especialment), les ONGs hauran d'enfocar-la com un mitjà i no com un fi, de manera que sigui aquesta una dimensió més que pretengui establir les estructures i guiar els processos operatius als quals apunten els seus múltiples *bottom lines*. Atès que la situació financera de les ONGs es tradueix gairebé

sempre en condicions d'incertesa, l'eficiència operativa de les seves capacitats, accions i resultats haurà de traduir-se en un mitjà de responsabilitat interna basada en els valors de cada individu dins l'organització.

Dimensió 4. Coherència

La missió de tota ONG constitueix no només la seva motivació principal, sinó també el nucli central de la seva identitat i l'objectiu fonamental, a llarg termini, sobre el qual han de fonamentar i justificar totes les seves accions. La raó de ser i d'existir de tota ONG és, doncs, el seguiment i la conquesta de la missió. En termes generals, la missió de les ONGs se centra a poder satisfer les necessitats bàsiques que no són ateses pels sectors públic i privat. Així com l'objectiu fonamental del sector privat és l'afany de lucre, i, el dels governs, la voluntat de cobrir necessitats dels ciutadans, les entitats del Tercer Sector duen a terme funcions diverses destinades a una missió típicament vinculada amb el canvi social, sempre sota la condició i recerca del bé comú.

Ara bé, si estem d'acord en què la identitat, els objectius i els instruments de les ONGs són el marc sobre el qual han de guiar les seves actuacions, és necessari, doncs, que establim amb certesa una forma d'evidenciar el grau de coherència que existeix entre aquest marc i el funcionament de les ONGs, respecte de la missió i els objectius que aquestes persegueixen. En altres paraules, fins a quin punt existeix coherència entre la missió d'una ONG i el *modus operandi* que determina els resultats que obté?

La noció de coherència implica relació i compatibilitat entre els valors i les accions d'una ONG. Si la missió defineix la identitat de tota organització del Tercer Sector, aleshores han de ser els valors els que determinin la manera d'actuar, és a dir, a través d'una relació intrínseca que justifiqui les estructures i els processos de les accions que s'emprenen.

En l'àmbit de les polítiques públiques, la coherència involucra *coordinació* i *consistència*⁵¹. Si extrapolem aquesta idea a l'àmbit del Tercer Sector, la coordinació significaria que els diversos sistemes interns de les ONGs aconseguiran integrar-se amb èxit. Més enllà de la coordinació, la consistència asseguraria que tant les accions internes com les externes en les ONGs no fossin contradictòries.

La coherència en si mateixa trascendeix el significat d'aquestes dues nocions, ja que a més a més d'integrar sistemes i accions (internes i externes), pretèn establir una

51. T. JONES, "Policy coherence, global environmental governance, and poverty reduction", *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 2 (2002), pp. 389-401.

promoció metòdica dels valors reforçats dintre de les ONGs i davant els diversos *stakeholders* mitjançant la creació de sinèrgies que busquin establir i aconseguir nous objectius.

La relació consistent i perdurable entre la identitat i les accions d'una ONG constitueix, doncs, la premissa bàsica de la dimensió de la coherència en el camp de la legitimitat del Tercer Sector. A través de la coherència es distingeixen i prevalen les premisses i els atributs essencials de les ONGs (que descrivim amb detall en el segon capítol): la naturalesa autònoma de la gestió de les organitzacions, el caràcter privat, l'afany no lucratiu i els objectius fonamentals que s'associen generalment a les diferents missions (educació, salut, protecció ambiental, equitat, cooperació i desenvolupament, assistència humanitària, entre d'altres).

Conciliació entre les dimensions de legitimitat

La idea de conciliar les dimensions de legitimitat que hem exposat sorgeix de l'alt nivell d'interacció que necessàriament hi ha d'haver entre totes elles. Aquesta interacció pot explicar-se a partir de les quatre dimensions cap a la resta. Per exemple, l'acció de retre comptes interactua i depèn necessàriament de la coherència, l'eficiència i la democràcia interna. En primer lloc, l'acció de retre comptes de tota ONG està fortament associada amb la seva missió i amb els seus valors, la qual cosa ens fa pensar en el grau de *coherència* que despleguen les ONGs en el moment de retre comptes davant de tots els *stakeholders*. En segon lloc, l'avaluació dels resultats obtinguts pel que fa als objectius fixats, així com l'acció de retre comptes en matèria financera i sobre la gestió de l'ONG, ens vincula amb l'*eficiència* amb què aquests processos van ser realitzats. Finalment, quan les ONGs rendeixen comptes sobre l'establiment de les juntes directives, així com dels processos de presa de decisions, necessàriament ens qüestionem sobre la *democràcia interna* que fou considerada.

Altra manera d'explicar la interacció que existeix entre les dimensions de legitimitat pot mostrar-se a través de la *democràcia interna* i la seva relació amb la *coherència*. En aquest cas, en parlar de democràcia, comentem que moltes ONGs, en el rol d'advocacia i a través de la tasca de *lobby*, propugnen pels processos democràtics en la gestió de determinats organismes o organitzacions dels sectors públic i privat, respectivament. Si ens basem en el fet que algunes d'aquestes ONGs no rendeixen comptes als seus *stakeholders*

i que, a més a més, són dirigides per líders que no han estat votats, amb unes agendes establertes mitjançant esquemes de representativitat limitada, conclourem que aquestes ONGs, en efecte, operen sense *democràcia interna*, que transgredeixen el principi ètic de justícia (amb les contraparts, en aquest cas), i que, a més a més, són incoherents en propugnar aquest tipus de processos en sectors com aquests.

L'alt grau d'interacció que existeix entre les quatre dimensions de legitimitat del Tercer Sector fa indispensable que les ONGs aconseguixin conciliar-les contundentment a través del temps. Aquest procés requerirà una reflexió constant i una retroalimentació periòdica de part de tots els *stakeholders* (interns i externs) que participen en el domini d'activitats de les ONGs. Indubtablement, aquest objectiu constituirà un dels grans reptes futurs que afrontarà el sector en matèria de legitimitat.

5. Prospectiva: Reptes per a la futura agenda política del Tercer Sector

Considerant allò establert quant a la problemàtica ètica que viu actualment el Tercer Sector, així com les dimensions que pretenen enfortir la legitimitat, en aquest capítol final procurarem oferir una perspectiva relacionada amb els reptes que hauran d'afrontar les ONGs en aquests contextos. Per tant, comencem per entendre l'entorn que envolta actualment el Tercer Sector, sobre la base d'una sèrie de factors que determinen i augmenten parcialment la pressió dels diversos rols de les ONGs, en general, i dels òrgans de govern, en particular. A grans trets, aquests factors són els següents:

- i. Les diferents demandes (en matèria de retre comptes i de qualitat en els processos i resultats dels projectes que duen a terme les ONGs) per part dels diversos *stakeholders* interns i externs de les organitzacions del Tercer Sector, en el marc d'una creixent pèrdua de legitimitat i confiança.
- ii. La creixent dificultat i competitivitat amb la resta de sectors per captar fons, al marge d'un règim estricte a l'hora de retre comptes que demanda una transparència considerable pel que fa a la informació i a la comunicació de plantejaments i resultats de les organitzacions.

iii. La manca d'adequació, de les diferents estructures i processos de moltes ONGs, al dinamisme de la societat global.

iv. L'entorn jurídic normatiu que, en termes generals, delimita l'àmbit i la manera en què les ONGs han d'estructurar-se i dur a terme les seves accions.

v. La presència dels mitjans de comunicació que no només estan interessats en els èxits de les activitats que desenvolupen les ONGs, sinó també a captar els indicis de conductes errònies o escàndols financers.

vi. La necessitat urgent de recuperar la confiança que solia caracteritzar el Tercer Sector, a fi de continuar aportant un saber fer (*know-how*).

Sobre la base d'aquests factors que descriuen en gran mesura l'entorn actual del Tercer Sector, alguns reptes específics que hauran d'afrontar les ONGs en l'àmbit de les dimensions de legitimitat són els següents.

i. Tota ONG ha de tenir preferentment el seu model de missió i valors (sobre la base d'una planificació estratègica), així com un mapa general de *stakeholders* als quals hauran de retre comptes. Aquestes apreciacions hauran de relacionar directament els seus discursos amb les seves capacitats i activitats. En obrir-se a l'escrutini públic, les ONGs hauran de considerar tots els *stakeholders* que van determinar en el mapa.

ii. Les ONGs tindran el repte d'adquirir el compromís d'avaluar regularment, sobre la base de les seves missions i objectius, els resultats que van obtenir a través de l'exercici de les seves capacitats; d'igual forma, hauran de considerar que retre comptes implica una avaluació externa que ha d'influir en les noves preses de decisions que duguin a terme els òrgans de govern (a fi d'identificar i establir els aspectes de millora que cal considerar de cara a accions futures).

iii. L'individualisme de les ONGs constitueix l'èxit emprenedor d'aquestes en la capacitat de realitzar la pròpia llibertat. L'eina fonamental per exercir aquesta llibertat és la seva capacitat d'iniciativa. En aquest sentit, els processos democràtics interns d'aquestes

organitzacions hauran d'incloure la participació de tots els seus *stakeholders* i, de manera especial, trobar el balanç adequat per continuar essent espontànies i flexibles en l'exercici d'aquesta capacitat d'iniciativa.

iv. El Tercer Sector tindrà el repte de plantejar-se la necessitat de contractar professionals remunerats i no remunerats, amb la finalitat de ser més eficient i de poder competir amb les empreses en determinades àrees d'acció social on les ONGs acostumen a fixar les seves missions. De la mateixa manera, el Tercer Sector necessitarà generar beneficis per incrementar la capacitat d'acció, tot i que sempre haurà de fer-ho en coherència amb la seva missió i amb els objectius (és a dir, amb la seva identitat), tenint en compte que l'eficiència és un mitjà per generar aquests beneficis però no constitueix un fi *ex profeso*, i que la missió *per se* és l'objectiu fonamental que persegueix tota ONG.

v. Les ONGs hauran d'afrontar el repte del professionalisme, sobre la base de la millora contínua i a través d'estratègies que captin i sàpiguen mantenir un capital social que les enforteixi i que els doni la legitimitat que necessiten davant els seus *stakeholders*. Així mateix, el professionalisme requerirà indicadors per evitar incórrer en negligències.

vi. Les ONGs que s'enfronten al problema constant de rotació de personal tindran el repte de no incórrer en la neoexplotació i de saber tractar justament els seus professionals, tot establint rols i posicions de treball ben definides dintre dels seus esquemes organitzatius. Per això, hauran d'atendre les condicions de treball dels seus professionals (dintre d'entorns laborals segurs i saludables), la participació eficaç i la motivació, així com el dret que siguin entrenats i mantinguin les seves idees i opinions (sempre en el marc dels principis i valors de l'organització).

vii. Les ONGs hauran d'esdevenir més competents i aprendre a registrar i fer un seguiment dels processos de presa de decisions (en el nivell de juntes directives), així com de l'acompliment i rendiment (en el nivell dels professionals). Serà important que les ONGs percebin l'acompliment no només en matèria de

l'eficiència econòmica, sinó també en el desenvolupament de les estructures i processos mitjançant els quals les ONGs executen les seves accions (sobre la base d'objectius ben definits i orientats cap a la pròpia missió).

viii. Les ONGs hauran d'adoptar aquells processos d'eficiència operacional que puguin donar resultats en la gestió de les seves activitats, però sense fixar-se objectius únicament econòmics que desviïn l'atenció de les missions i els objectius originals, aspectes que constitueixen la raó de ser d'aquestes organitzacions.

ix. Quan les ONGs siguin 'subcontractades' per oferir serveis als altres sectors, un repte important raurà a crear la suficient capacitat d'imposar els seus ideals i objectius per sobre dels de la resta de sectors, si més no, en l'àmbit de la participació. En aquest context, tant els òrgans de govern com els professionals de les ONGs hauran de tenir la capacitat de comprendre els valors i interessos dels beneficiaris o col·laboradors.

x. Les ONGs hauran d'afrontar el repte de la innovació en la col·laboració amb els seus beneficiaris, promocionant necessàriament el principi d'autonomia. En altres paraules, les ONGs tindran el repte d'atorgar els poders a la comunitats locals amb les quals treballen per tal que aquestes esdevinguin autosostenibles.

xi. A través del procés de legitimització, les ONGs hauran de ser capaces de generar confiança davant els seus *stakeholders* interns i externs. Creiem que la manera més adient d'aconseguir-ho és mitjançant el reconeixement que el repte comptes, la democràcia, l'eficiència i la coherència (de les missions amb les accions que duen a terme) sempre han d'aplicar-se, exercir-se i comunicar-se, i evitar prescindir-ne'n de cap.

xii. L'alt grau d'interacció que existeix entre les quatre dimensions de legitimitat del Tercer Sector fa indispensable que les organitzacions aconseguixin conciliar-les a través del temps. Aquest procés requerirà una reflexió constant i una retroalimentació periòdica de part dels *stakeholders* (interns i externs) que participen en el domini d'activitats de les ONGs.

xiii. Les ONGs hauran de reconèixer la dimensió política que, en general, es dona a través de la funció que desenvolupen en l'espai públic. En aquest, les organitzacions del Tercer Sector tindran el repte d'implementar els esquemes que hagin planificat i desenvolupat en interacció amb els *stakeholders*.

Bibliografia

- A. EBRAHIM, "Accountability in practice: Mechanisms for NGOs", *World Development*, 31(2003), pp. 813-829.
- A. ETZIONI, *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement and their correlates*, New York: The Free Press of Glencoe, 1961.
- A. NAJAM, "NGO accountability: A conceptual framework", *Development Policy Review*, 14(1996), pp. 339-353.
- A.C. VAKIL, "Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs", *World development*, 25(1997), pp. 2057-2070.
- A. VERNIS; M. IGLESIAS; B. SANZ y A. SAZ, *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*, Barcelona: Granica, 2004.
- AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), *Ética. Sistema de gestión de las ONG: Norma Española Experimental*, Madrid: AENOR, 2004.
- C. MACDONALD; M. MCDONALD y W. NORMAN, "Charitable conflicts of interest", *Journal of Business Ethics*, 39(2002), pp. 67-74.
- D. FOOTE, "The question of ethical hypocrisy in human resource management in the U.K. and Irish charity sectors", *Journal of Business Ethics*, 34(2001), pp. 25-38.
- D.P. FORBES, "Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(1998), pp. 183-202.
- D. LEWIS, *The management of non-governmental development organizations*, London: Routledge, 2001.
- E. VIGODA, "Performance in the Third Sector: A micro-level framework and some lessons from Israel", *International Journal of Public Administration*, 24(2001), pp. 1267-1288.
- H. TEEGEN; J.P. DOH y S. VACHANI, "The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda", *Journal of International Business Studies*, 35(2004), pp. 463-483.
- J.E. SOWA; S. COLEMAN SELDEN y J.R. SANDFORT, "No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2004), pp. 711-728.

- J. UNERMAN y B. O'DWYER, "Theorising accountability for NGO advocacy", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(2006), pp. 349-376.
- L.D. BROWN y A. KALEGAONKAR, "Support organizations and the evolution of the NGO sector", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2002), pp. 231-258.
- M. EDWARDS y D. HULME, "Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations", *World Development*, 24(1996), pp. 961-973.
- M. GIBELMAN y S.R. GELMAN, "A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nongovernmental organizations", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2004), pp. 355-381.
- M. GIBELMAN y S.R. GELMAN, "Very public scandals: Nongovernmental organizations in trouble", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12(2001), pp. 49-66.
- P. FRUMKIN y A. ANDRE-CLARK, "When missions, markets, and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(2000), pp. 141-163.
- P. KILBY, "Accountability for empowerment: Dilemmas facing nongovernmental organizations", *World Development*, 34(2006), pp. 951-963.
- R. ARCHER, "Markets and good government", en A. CLAYTON (ed.), *Governance, Democracy and Conditionality: What role for NGOs?* Oxford: INTRAC, 1994.
- R.E. FREEMAN, *Strategic management. A stakeholder approach*, Toronto: Pitman, 1984.
- R. LEHR-LEHNARDT, "NGO legitimacy: Reassessing democracy, accountability and transparency", *Cornell Law School LL.M. Paper Series*, Paper 6(2005), pp. 1-51.
- S.A. ZAIDI, "NGO Failure and the Need to Bring Back the State", *Journal of International Development*, 11(1999), pp. 259-271.
- T. JONES, "Policy coherence, global environmental governance, and poverty reduction", *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 2(2002), pp. 389-401.
- T. LEVITT, *The third sector: New tactics for a responsive society*, New York: ANACOM, 1975.
- THE ECONOMIST, "NGOs: Sins of the secular missionaries", *The Economist*, January 29, 2000.

DANIEL GALLAND GARCÍA DE QUEVEDO
BEGOÑA ROMÁN
Departament de Filosofia Teorètica i Pràctica
Universitat de Barcelona
Traducció d'Eva Guerrero