

# SISTEMAS DE AUTORREGULACIÓN ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG)

## ETHICAL SELF-REGULATION SYSTEMS FOR NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (NGOS)

### SISTEMAS DE AUTO-REGULAÇÃO ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGS)

Mario Aguiló Rosés, Irene Saavedra

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA (UNED), ESPAÑA

Jordi Longás Mayayo

UNIVERSITAT RAMON LLULL, ESPAÑA

---

**RESUMEN:** El artículo presenta los principales resultados teóricos de una investigación centrada en los sistemas de autorregulación como aproximación evaluativa a la *performance* ética de las ONG. Su objetivo es analizar los actuales sistemas de autorregulación en las ONG para reconocer su campo de actuación, identificar qué dimensiones y variables evaluativas utilizan, y clarificar su función en relación a otras estrategias y recursos aparentemente afines como son los sistemas de calidad. A partir de la revisión de la literatura y el análisis de contenido de las principales bases de datos y documentos institucionales de entidades promotoras y gestoras de diferentes sistemas de autorregulación, se describen, comparan y analizan las actuales prácticas. Los resultados nos llevan a concluir que mediante mecanismos de autorregulación, principalmente los códigos de conducta y las certificaciones de buenas prácticas, un número creciente de entidades están desarrollando estándares y normas comunes para atender y canalizar oportunamente la emergente exigencia de transparencia y responsabilidad ante los grupos de interés. No obstante se observa gran disparidad en sus usos, distribución geográfica y contenidos. Finalmente se formula una propuesta integradora de las distintas variables utilizadas en la evaluación de la gestión ética por parte de los principales sistemas de certificación analizados.

**PALABRAS CLAVE:** Organización no gubernamental (ONG); ética; gestión empresarial; certificación.

**ABSTRACT:** The article presents the theoretical results of a study focusing on self-regulatory systems as the evaluative approach to the ethical performance of NGOs. Its aim is to analyse the current self-regula-

tory systems in NGOs in order to report their scope, identify the evaluative dimensions and variables used, and clarify their role in relation to other strategies and other apparently similar resources, such as quality control systems. From the literature survey and content analysis of the major databases and institutional documents of authors and managers of various self-regulatory systems, the current practices are described, compared and analysed. The results lead us to conclude that through self-regulation, primarily codes of conduct and certifications of good practices, a growing number of organizations are developing standards and shared rules of conduct to address and channel the emerging demand for transparency and accountability to their stakeholders. However, there is great disparity in the way they are used, along with their geographical distribution and content. Finally, we offer an integrative proposal of the different variables used to evaluate ethical management in the leading certification systems analysed.

**KEYWORDS:** Non-governmental organization (NGO); ethics; business management; certification

**RESUMO:** O artigo apresenta os principais resultados teóricos de uma investigação centralizada nos sistemas de auto-regulação como aproximação avaliativa da atuação ética das ONGs. Seu objetivo é analisar os atuais sistemas de auto-regulação nas ONGs para reconhecer seu campo de atuação, identificar em que dimensões e variáveis avaliativas utilizam e esclarecer sua função com relação a outras estratégias e recursos aparentemente afins como são os sistemas de qualidade. A partir da revisão da literatura e o análise do conteúdo das principais bases de dados e documentos institucionais de entidades promotoras e gestoras de diferentes sistemas de auto-regulação, se descrevem, comparam e analisam as atuais práticas. Os resultados nos levam a concluir que mediante mecanismos de auto-regulação, principalmente os códigos de conduta e as certificações de boas práticas, um número crescente de entidades estão desenvolvendo padrões e normas comuns para atender e canalizar oportunamente a urgência em exigir transparência e responsabilidade entre os grupos de interesse. Não obstante, se observa grande disparidade no seu uso, distribuição geográfica e conteúdos. Finalmente se formula uma proposta de integração das diferentes variáveis utilizadas na avaliação da gestão ética por parte dos principais sistemas de certificação analisados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização não governamental (ONG); ética; gestão de empresas; certificação.

## 1. Introducción

La necesidad de la gestión ética en las organizaciones ha irrumpido en los últimos tiempos en la agenda pública a raíz de la grave recesión económica, las causas que la provocaron y el continuo afloramiento de casos de corrupción. Por extensión y como respuesta a algunos escándalos de profundo calado en el Tercer Sector como han sido por ejemplo los casos Intervida o Anesvad, ha emergido la necesidad de reafirmar la existencia de una gestión verdaderamente ética en el sector de las organizaciones no gubernamentales (en adelante ONG). Su abordaje requiere de una aproximación diferenciada debido a la compleja delimitación del término ONG, utilizado por primera vez en 1945 por Naciones Unidas (artículo 71 de su Carta de Constitución) para referirse a lo que esencialmente no son. Bajo el concepto se alude a un universo extremadamente amplio y poco definido de instituciones (Landin, 1993; Gómez-Quintero & Marcuello, 2010), cuyos rasgos diferenciales de aquellas otras organizaciones con las que se las asocia y confunde de forma no infrecuente son el altruismo, la no generación de recursos y la disociación entre donantes y beneficiarios (Herranz, 2005).

Tradicionalmente, la base moral que sustenta las actuaciones de las ONG ha bastado para su legitimación social (Gálvez, Caba & López, 2009) a la vez que las ha eximido de cualquier tipo de control, incluida la evaluación de resultados o el impacto de sus proyectos (Sogge, 1998). Pero ante la crisis de confianza citada y la actual relevancia y responsabilidad social de las ONG se ha desacralizado la tendencia originaria de considerarlas buenas por naturaleza. El actual interés por evaluar el comportamiento y posicionamiento ético como organización, considerando la particular idiosincrasia de las ONG, se ve influido por dos argumentos. Primero, porque su razón de ser vinculada conceptualmente a consideraciones o valores de tipo ético obliga a un ejercicio constante de coherencia de sus miembros y organización. Segundo, porque su naturaleza no crematística y sus objetivos de rentabilidad exigen tanto la inexistencia de lucro como la necesidad de eficiencia en su acción (Drucker, 1990; García-Valderrama, 1996; Soldevila & Cordobés, 2012). Como afirma Lozano (2004), la naturaleza de las ONG precisa de una realiza-

## 1. Introduction

The need for ethical management in organizations has stormed onto the public agenda in recent years owing to the serious economic recession, the causes leading to it and the constant outbreak of cases of corruption. By extension, and in response to some of the deep-seated scandals in the Third Sector, such as the Intervida and Anesvad cases, the need has emerged to reaffirm the existence of truly ethical management in the non-governmental organizations (henceforth, NGO) sector. Addressing this issue requires a different kind of approach due to the complex delimitation of the term NGO, which was used for the first time by the United Nations in 1945 (article 71 of its Charter) to refer essentially to what they are not. The concept refers to an extraordinarily broad and ill-defined range of institutions (Landin, 1993; Gómez-Quintero & Marcuello, 2010) whose differential features from other organizations with which they are often associated and confused with altruism, the non-generation of resources and the dissociation between donors and beneficiaries (Herranz, 2005).

Traditionally, the moral underpinning sustaining NGOs' actions has sufficed to give them social legitimacy (Gálvez, Caba & López, 2009), while it has also exempted them from any kind of oversight, including the evaluation of results or impacts of their projects (Sogge, 1998). However, given the crisis of confidence mentioned above and the current importance of NGOs' social responsibility, the original tendency to consider them good by nature has been dethroned. Today's interest in evaluating the behaviour and ethical position of NGOs as organizations, while still bearing in mind their unique features, is influenced by two arguments. The first is that their mission, which is conceptually tied to ethical considerations of values, requires a constant exercise of coherence among their members and the organization. The second is that their non-chrematistic nature and their profitability goals require no need for profit and yet they do entail the need for efficiency in their actions (Drucker, 1990; García-Valderrama, 1996; Soldevila & Cordobés, 2012). As Lozano (2004) states, the nature of NGOs requires their activities to be conducted efficiently, yet additionally and more importantly their actions must be based on

ción eficiente de las actividades, pero además y principalmente tiene que partir de unas convicciones éticas públicamente reconocibles que son la propia esencia de estas organizaciones. Esta naturaleza ética es la que concede a las organizaciones cívico-solidarias su credibilidad, legitimidad social y poder, fundamentado en las causas defendidas y los medios con los que las defienden.

Para responder a las demandas sociales de transparencia y control, las ONG han generado diversas iniciativas que conforman un complejo entramado de estrategias, apenas investigadas dado su carácter incipiente. Por ello, nos planteamos realizar una primera aproximación a esta realidad a partir de nuestro interés por saber cuál es el estado y grado actual de desarrollo de los sistemas de gestión ética en las ONG. De este modo, el objetivo de la presente investigación es analizar los actuales sistemas de autorregulación en las ONG para identificar su campo de actuación, las dimensiones y variables que utilizan en su evaluación, diferenciando así su función en relación a otras estrategias y recursos aparentemente afines como son los sistemas de calidad.

## 2. Marco teórico: transparencia, gestión ética y gestión de la calidad en las ONG

La exigencia ética sobre la gestión de las ONG se concreta principalmente en los principios de transparencia y rendición de cuentas, claves para la obtención de la legitimidad social y el mantenimiento de la credibilidad como sector (Observatorio del Tercer Sector, 2005, 2007). La necesidad de mayor transparencia consiste tanto en demostrar los resultados obtenidos a través de la presentación de cuentas (Ruiz, Tirado & Morales, 2008) como en transmitir a los diferentes grupos de interés las buenas prácticas en la gestión de la entidad. En consecuencia, se requiere la aplicación de este criterio tanto a la gestión de las cuentas como a sus actividades, mostrando con claridad quién financia, quién trabaja y quién se beneficia de la acción de la ONG.

De este modo, la voluntad de ser transparente y la acción de rendir cuentas se enmarca en el concepto anglosajón de *accountability*, relacionado con “la acción de gobernar y de ser buen gobernante” (Montserrat, 2009: 13). En un sentido análogo, en la cuestión de la transparencia se consideran no sólo

publicly recognizable ethical convictions which are the very essence of these organizations. This ethical nature is what gives civic-charitable organizations their credibility, social legitimacy and power, grounded upon the causes they defend and the means they use to defend them.

To respond to the social demands for transparency and control, NGOs have generated a variety of initiatives that shape a complex web of strategies which have barely been studied due to their incipient nature. For this reason, we set out to perform an initial examination of this reality based on our interest in knowing the status and current degree of development of ethical management systems in NGOs. Thus, the purpose of this study is to analyse the current self-regulation systems in NGOs in order to identify their scope of action and the dimensions and variables they use in this evaluation, thus distinguishing between their purpose in relation to other strategies and apparently similar devices such as quality systems.

## 2. Theoretical framework: Transparency, ethical management and quality management in NGOs

The ethical requirements of managing NGOs primarily takes shape in the principles of transparency and accountability, the keys to earning social legitimacy and maintaining credibility in the sector (Observatorio del Tercer Sector, 2005, 2007). The need for greater transparency consists in both demonstrating the results by submitting accounts (Ruiz, Tirado & Morales, 2008) and conveying the organization's good management practices to the different stakeholders. In consequence, this criterion must be applied to both account management and activities by clearly showing who finances, who works in and who benefits from the NGO's actions.

Thus, the desire to be transparent and accountable are framed within the concept of accountability, which is related to “the act of governing and being a good governor” (Montserrat, 2009: 13). Similarly, the issue of transparency includes not only factors related to compliance but also the importance of its becoming a strategic element of the organization

los aspectos de cumplimiento, sino también su trascendencia en ser susceptible de devenir un elemento estratégico y dejar de ser un mero aspecto operativo (Ruiz *et al.*, 2008). Además del cumplimiento de la legalidad, que se da por supuesto, la transparencia debería incorporarse en la estrategia, en los valores de la entidad y en su aplicación en todos los ámbitos de la organización (Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, 2010). Algunos autores consideran que la necesidad de transparencia y la rendición de cuentas no surge del propio Tercer Sector, sino que es la misma sociedad que lo reclama para recuperar la confianza que tenía en las entidades: “si el propio sector se regula a sí mismo con normas o guías creadas por ellos mismos, va a seguir existiendo la sensación de oscurantismo que percibe la gente” (Álvarez-Ron, 2009: 90). Complementariamente, Martín y Martínez (2003) opinan que la obligación de rendir cuentas periódicamente a la sociedad por parte de las asociaciones y fundaciones se deriva del hecho de ser organizaciones exentas de gravámenes tributarios o con determinados beneficios fiscales por la naturaleza de su actividad. Aunque la tendencia natural sea centrar la rendición de cuentas únicamente en el área financiera, debería alcanzar al menos cinco grandes áreas de la gestión: directiva, estratégica, económico-financiera, de gestión y de actividades (Montserrat, 2009; Vernis, 2001).

Para cumplir con estos requisitos éticos en la gestión empresarial se han generado en esta última década mecanismos “autoimpuestos” de control conocidos como sistemas de autorregulación. También se les conoce como regulación privatizada, no gubernamental, suave, civil (Cuesta & Valor, 2007), corregulación (Valor & Cuesta, 2005), *soft law* (Taquet, 2007) o *infra-derecho* (Alpha Etudes, 2004). Una gran parte de la literatura concibe la autorregulación como una respuesta a dos tendencias conectadas: a) la debilidad de los gobiernos nacionales para ejercer control sobre las empresas por causa del fenómeno de la mundialización de la economía, y b) el mayor poder de las multinacionales (Schmidt, 1995). Los partidarios de la regulación no gubernamental la consideran más adaptable y eficiente que la regulación tradicional, mientras que sus contrarios opinan que encubre un intento de las empresas para evadir el control de la regulación estatal y de las organizaciones sindicales (Calvo, 2008;

as opposed to remaining merely an operational consideration (Ruiz *et al.*, 2008). In addition to complying with the laws, transparency should also be included in the strategy, the organization’s values and their application to all spheres of the organization (Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, 2010). Some authors believe that the need for transparency and accountability does not stem from within the Third Sector but that instead society itself demands it as a way to recover the trust it used to have in these organizations: “If the sector regulates itself with norms or guidelines created by itself, people are still going to have the sense of obscurantism” (Álvarez-Ron, 2009: 90). In a complementary fashion, Martín and Martínez (2003) believe that associations’ and foundations’ periodic accountability to society stems from the fact that these organizations are tax-free or receive tax benefits because of the nature of their activity. Even though the natural tendency is to focus accountability only on finances, it should span at least five major management areas: administration, strategy, economics-finances, management and activities (Montserrat, 2009; Vernis, 2001).

To fulfil these ethical requirements, in the past decade “self-imposed” control mechanisms have been imposed in business management as a system of self-regulation. They are also known as privatized, non-governmental, soft and civil regulation (Cuesta & Valor, 2007), co-regulation (Valor & Cuesta, 2005), soft law (Taquet, 2007) and *infra-law* (Alpha Etudes, 2004). Much of the literature views self-regulation as a response to two interconnected trends: a) national governments’ weakness to exert control over companies because of the phenomenon of economic globalization, and b) the greater power of multinationals (Schmidt, 1995). Supporters of non-governmental regulation consider it more adaptable and efficient than traditional regulation, while detractors believe that it conceals an attempt by companies to evade the control of regulation by the state and unions (Calvo, 2008; Cuesta & Valor, 2007; Jenkins, 2001; Taquet, 2007). In the middle ground between both postures, the eclectic position upholds the integration of public regulations to control and encourage socially responsible behaviours and self-regulation to resolve the shortcomings in companies’ development of social responsibility (Cuesta & Valor, 2007).



Cuesta & Valor, 2007; Jenkins, 2001; Taquet, 2007). Entre ambas posturas, la posición ecléctica defiende la integración de una regulación pública, que controle e incentive comportamientos socialmente responsables, y de la autorregulación, para resolver carencias detectadas en el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas (Cuesta & Valor, 2007).

Medir la gestión ética de la organización constituye “un objetivo deseable por el ambiente de confianza que genera y porque consigue involucrar a toda las partes relacionadas con la compañía” (Saavedra, 2010: 96). En las empresas mercantiles, la tendencia y también necesidad de valorar su *performance* ética se ha entrelazado con iniciativas como la Responsabilidad Social Corporativa, que añade valor social interna y externamente a las organizaciones, aunque sin substituir a los sistemas de transparencia y rendición de cuentas vinculados a la gestión ética. Algo parecido podría suceder con las ONG. Pese al notable grado de aceptación y confianza de la sociedad civil en estas entidades (CIS, 2006; Edelman Trust Barometer, 2010; Fundación Alternativas, 2010), el crecimiento de la exigencia ética sobre su gestión ha generado un crecimiento de las formas de control. Por un lado, el incremento de controles externos de las administraciones públicas financiadoras: auditorías económicas, presentación de proyectos y memorias, e incluso auditorías de proyectos o evaluaciones externas. Y por otro, a nivel nacional e internacional, han emergido desde el sector diversas iniciativas encaminadas a mejorar la transparencia en la gestión y a comunicar resultados buscando la confianza de los grupos de interés.

A su vez, debe considerarse la existencia de una estrecha relación entre los sistemas de gestión de la ética y gestión de la calidad en las organizaciones (Giraldo, 2008; Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2007). Si bien ambos conceptos son esencialmente distintos, una organización puede mostrar un sistema de calidad excelente pese a que puede existir una deficiente gestión de aspectos relacionados con la transparencia (Cruz & Pousadela, 2008), dichos aspectos se conectan en la medida que, supuestamente, una atención especial por las cuestiones de calidad lleva implícito cierto componente ético.

Los sistemas de certificación de la calidad, basados en normas tipo ISO, acreditan la aplicación de un conjunto de criterios, normas y procedimientos de los procesos de funcionamiento de la organización. Cuan-

Measuring an organization's ethical management is “a desirable objective because of the atmosphere of trust it generates and because it manages to get all parties related to the company involved” (Saavedra, 2010: 96). In for-profit companies, the tendency and the need to evaluate ethical performance has been intertwined with initiatives like corporate social responsibility, which adds social value to organizations both internally and externally, albeit without replacing the systems of transparency and accountability linked to ethical management. Something similar might be happening with NGOs. Despite civil society's widespread acceptance of and trust in these organizations (CIS, 2006; Edelman Trust Barometer, 2010; Fundación Alternativas, 2010), the growth in the ethical demands of managing them led to growth in the forms of control. On the one hand, there is a rising number of external controls from public administrations that provide financing: economic audits, submission of projects and reports and even project audits and external evaluations. And on the other hand, a number of both national and international initiatives have arisen from a variety of sectors aimed at improving the transparency of management and communicating the results in a bid to secure stakeholders' trust.

In turn, we should also take into account the existence of a close relationship between ethics management systems and quality management in organizations (Giraldo, 2008; Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2007). Even though both concepts are essentially different, an organization can show outstanding quality system despite deficient management in aspects related to transparency (Cruz & Pousadela, 2008). These aspects are connected, in theory, special attention to quality issues implies a certain ethical component.

Quality certification systems based on ISO-type norms accredit the implementation of a series of criteria, norms and procedures in the company's operational processes. When there are specific norms to be applied, such as environmental norms or norms to prevent workplace risks, they also certify their implementation specific spheres of action (Montserrat, 2009). In the

**Tabla 1.** Comparación de valores éticos y de eficacia

Valores éticos	Valores técnicos
Dignidad de la persona	Profesionalidad
Respeto a los derechos humanos	Preocupación por la calidad
Laboriosidad	Sentido de equipo
Integridad en la conducta	Espíritu emprendedor
Veracidad en las comunicaciones	Responsabilidad por los resultados
Justicia en las relaciones	Sentido de pertenencia
Lealtad en los compromisos	Fiabilidad
Cuidado de las personas	Orientación al cliente
Solidaridad	Competitividad
Respeto al medio ambiente	

Fuente: Melé y González (2007: 9).

**Table 1.** Comparison of ethical and efficacy values

Ethical values	Technical values
Dignity of the individual	Professionalism
Respect for human rights	Concern for quality
Laboriousness	Sense of team spirit
Integrity of behaviour	Entrepreneurial spirit
Truthfulness of communication	Responsibility for results
Justice in relationships	Sense of belonging
Faithfulness in commitments	Reliability
Care of persons	Customer orientation
Solidarity	Competitiveness
Respect for the environment	

Source: Melé and González (2007: 9).

do existen normas específicas de aplicación, como las de tipo medioambiental o las de prevención de riesgos laborales, también acreditan su aplicación en ámbitos de actuación concretos (Montserrat, 2009). Para Alvarez-Ron (2009) las normas de calidad son una herramienta necesaria para alcanzar ambos conceptos –transparencia y rendición de cuentas– ya que ofrecen a las organizaciones los indicadores necesarios para tener un buen funcionamiento interno y conocer tanto su eficacia como su eficiencia. Respecto a los donantes y al público en general, la aplicación de normas de calidad es beneficiosa para aumentar la credibilidad, aportando a la organización un conocimiento sobre los propios procesos, normalizándolos para sacar el máximo rendimiento y optimizar los recursos empleados.

No obstante, la diferencia entre valores éticos y valores o normas de tipo estrictamente técnico (Tabla 1) que proponen Melé y González (2007) explican diferencias sustanciales entre los sistemas de gestión de la ética y los sistemas de gestión de la calidad.

opinion of Alvarez-Ron (2009), quality norms are a necessary tool to achieve both concepts – transparency and accountability – since they offer organizations the indicators they need to work properly internally and to showcase both their efficacy and their efficiency. With regard to donors and the public at large, the implementation of quality norms is beneficial in that it increases credibility, bringing the organization knowledge about its own processes and normalizes them to make the most profit and optimise the resources used.

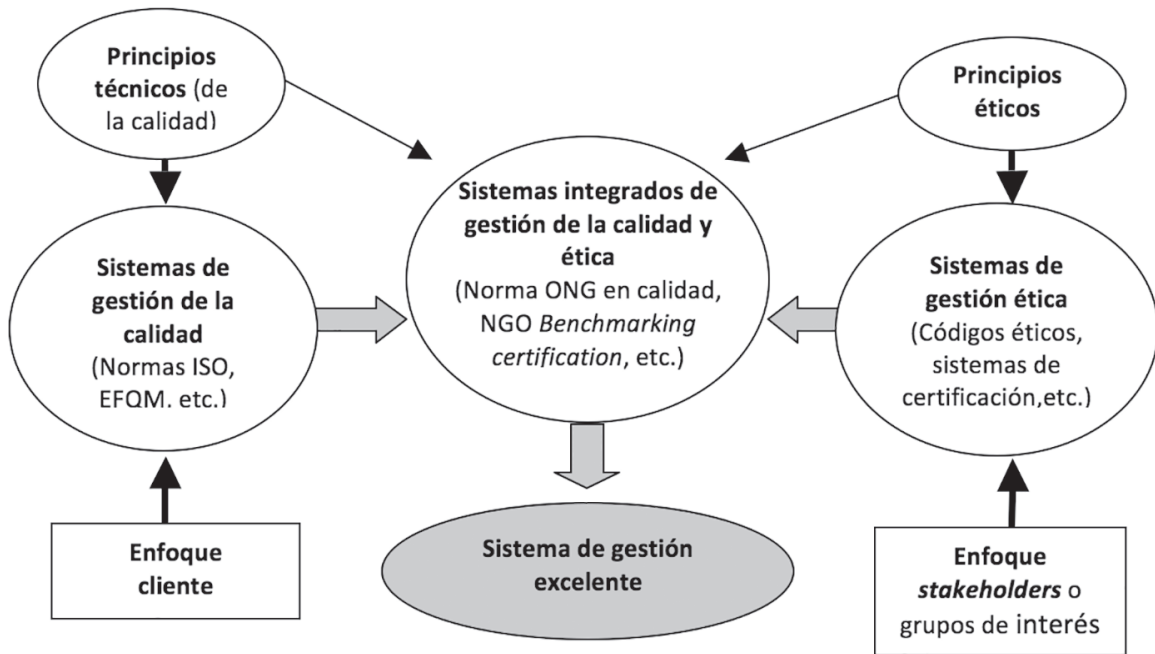
However, the distinction between ethical values and strictly technical values or norms (Table 1) proposed by Melé and González (2007) explains substantial differences between ethics management systems and quality management systems.

Ethical self-regulation systems are based on a stakeholder orientation, while quality systems are based on a customer-orientation, examples being

Los sistemas de autorregulación ética se basan en la orientación hacia los grupos de interés, mientras que los sistemas de calidad se basan en una orientación hacia el cliente, teniendo como ejemplo las Normas ISO o el Modelo EFQM. Nosotros propo-

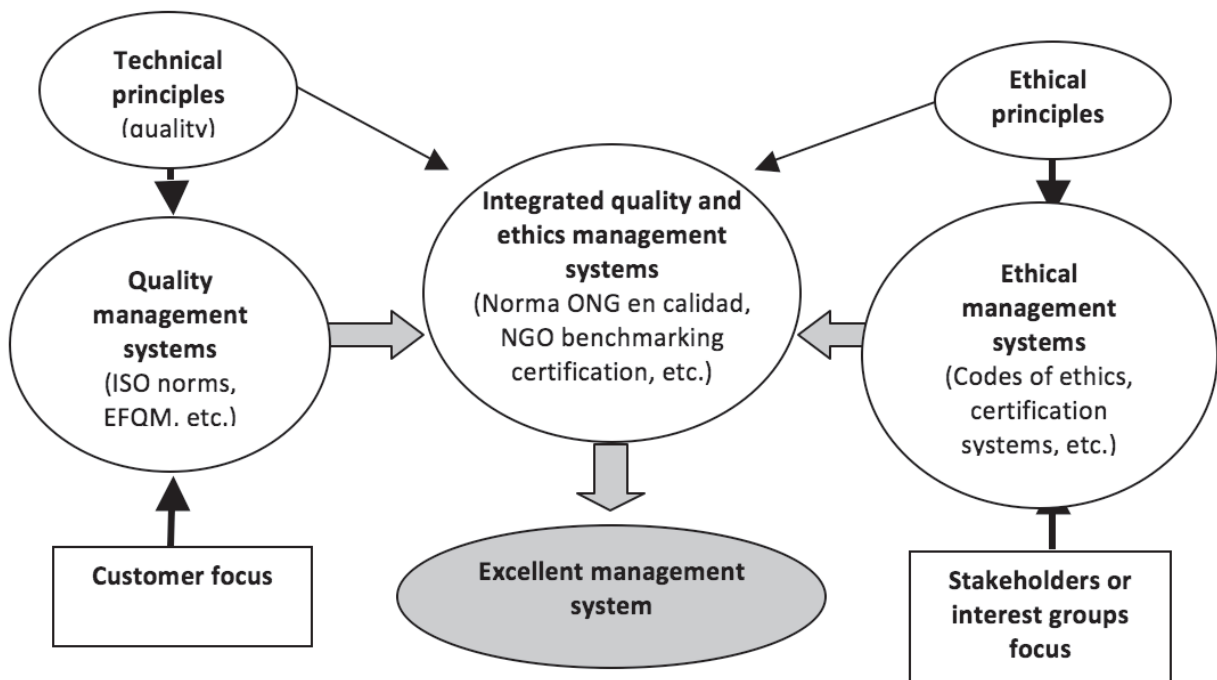
the ISO norms and the EFQM model. We suggest situating both systems in a relationship of complementarity (Figure 1), since we believe that integrating quality management and control oriented at transparency and accountability into

**Figura 1.** Mapa de relaciones entre sistemas de calidad y de gestión ética



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Barbero (2008).

**Figure 1.** Map of relations between quality systems and ethical management



Source: Authors' own, adapted from Barbero (2008).



nemos situar ambos sistemas en relación de complementariedad (Figura 1), pues entendemos que integrar en la organización la gestión de la calidad y el control orientado a la transparencia y la rendición de cuentas es la consecuencia lógica del compromiso ético en la gestión.

### 3. Método

Se ha realizado una investigación de enfoque mixto, no experimental, a partir de la revisión de la literatura científica y el análisis de contenido (Sierra, 1985) de diferentes fuentes documentales, principalmente bases de datos y documentos institucionales de entidades promotoras y/o gestoras de sistemas de autorregulación, para poder identificar, describir, comparar y analizar los diferentes contenidos y su tendencia (Navarro & Díaz, 1999).

Además de la bibliografía, para la aproximación al tipo y extensión de las iniciativas de autorregulación del sector no gubernamental a nivel mundial se ha utilizado la información de carácter analítico y descriptivo de *One World Trust Civil society self-regulatory initiatives database* ([www.oneworld-trust.org/csoproject](http://www.oneworld-trust.org/csoproject)), principal recurso de consulta en el campo de la transparencia y rendición de cuentas de las ONG según el *International Committee on Fundraising Organizations* (2011). Para analizar el contenido específico de los sistemas de certificación de buenas prácticas se ha analizado una muestra compuesta por 17 iniciativas, tanto españolas, como también algunas de las más relevantes a nivel internacional (Tabla 2).

En una primera fase de la investigación se procedió a identificar las iniciativas de autorregulación que de forma general se aplican en las ONG resultando las siguientes: auditorías, certificación de buenas prácticas, técnicas informativas, códigos éticos y servicios de información. A partir de la valoración del grado de formalización y de cumplimiento de las diferentes iniciativas (Warren & Lloyd, 2009: 6) se seleccionaron aquellas tipologías de iniciativas de gestión ética que dada su solidez justificaban su estudio en una segunda fase, apreciándose consistencia únicamente en la certificación de buenas prácticas y los códigos éticos. En consecuencia, la información relevante en función de su grado de representatividad, se ha organizado en las siguientes tres unidades de significado a partir de

the organization is the logical consequence of an ethical commitment in management.

### 3. Method

We performed a study with a mixed, not experimental, approach through a survey of scholarly literature and a content analysis (Sierra, 1985) of different document sources, primarily databases and institutional documents of organizations that promote and/or manage self-regulation systems. Our goal was to identify, describe, compare and analyse the different contents and their trends (Navarro & Díaz, 1999).

In addition to our literature survey, to examine the type and extent of self-regulation activities in the non-governmental sector worldwide, we used analytical and descriptive information from the *One World Trust Civil Society Self-regulatory Initiatives Database* ([www.oneworldtrust.org/csoproject](http://www.oneworldtrust.org/csoproject)), the leading reference in the field of NGO transparency and accountability according to the *International Committee on Fundraising Organizations* (2011). To analyse the specific content of certification systems of good practices, we analysed a sample made up of 17 initiatives, both Spanish and some of the most prominent international ones (Table 2).

In the first phase of research, we identified the self-regulation initiatives that are generally applied to NGOs, resulting in the following: audits, certifications of good practices, informative techniques, codes of ethics and information services. Based on an assessment of the degree of formalization of and compliance with the different initiatives (Warren & Lloyd, 2009: 6), we chose those ethical management initiatives whose solidity justified studying them in the second phase. We noted consistency only in certifications of good practices and codes of ethics. In consequence, the relevant information on their degree of representativeness was organized into the following three units of meaning, through which the results are also presented: a) self-regulation initiatives, whose goal is to identify and delimit the self-regulations that are generally applied in NGOs today;

**Tabla 2.** Muestra de sistemas de certificación de buenas prácticas en ONG

Entidad gestora	Denominación	País
AFAQ-AFNOR	Gouvernance et gestion responsable des associations et foundations	Francia
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo-AECID	Procedimiento para la obtención de la calificación por las ONG de desarrollo	España
Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)	Norma UNE 165011:2005 Ex. Ética. Sistema de gestión de las ONG	España
Better Business Bureau - BBB Wise Giving Alliance	Standards for Charity Accountabilty	EE.UU.
Centraal Bureau Fondsenwerving	CBF-Certificaat	Holanda
Centro Mexicano para la Filantropía	Indicadores de Institucionalidad y Transparencia	México
Coordinadora de ONGD	Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno	España
Copal Partners	Charity Research Initiative	India
Charity Navigator	Rating Charities Tables	EE.UU.
Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen - DZI	DZI Spenden-Siegels	Alemania
Forética - Foro para la Evaluación de la Gestión Ética	SGE 21: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable	España
Fundación Lealtad	Principios de Transparencia y Buenas Prácticas	España
Independent Sector	Principles for Good Governance and Ethical Practice	EE.UU.
Instituto de Calidad en las ONG-ICONG	Norma ONG en Calidad	España
One World Trust	Global Accountability Report	R. Unido
ONG Parceiros Voluntários	Guia de Gestão Responsável para Organizações da Sociedade Civil	Brasil
Société Générale de Surveillance-SGS	ONG Benchmarking	Suiza

*Fuente:* Elaboración propia.

las cuales también se presentan los resultados: a) Iniciativas de autorregulación, dedicada a identificar y delimitar las iniciativas de autorregulación que de forma general se aplican actualmente en las ONG; b) Sistemas de certificación de las buenas prácticas, centrada en describir y comparar los sistemas de certificación de las buenas prácticas en las ONG; y c) Códigos éticos, dedicada a describir y valorar el uso de los códigos éticos como sistemas de autorregulación.

b) certification systems of good practices, which focus on describing and comparing certification systems of good practices in NGOs; and c) codes of ethics, which strive to describe and assess the use of codes of ethics as self-regulation systems.

**Table 2.** Sample of certification systems of good practices in NGOS

Managing organization	Name	Country
AFAQ-AFNOR	Gouvernance et gestion responsable des associations et foundations	France
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	Procedimiento para la obtención de la calificación por las ONG de desarrollo	Spain
Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)	Norma UNE 165011:2005 Ex. Ética. Sistema de gestión de las ONG	Spain
Better Business Bureau - BBB Wise Giving Alliance	Standards for Charity Accountability	USA
Centraal Bureau Fondsenwerving	CBF-Certificaat	Netherlands
Centro Mexicano para la Filantropía	Indicadores de Institucionalidad y Transparencia	Mexico
Coordinadora de ONGD	Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno	Spain
Copal Partners	Charity Research Initiative	India
Charity Navigator	Rating Charities Tables	USA
Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI)	DZI Spenden-Siegels	Germany
Forética - Foro para la Evaluación de la Gestión Ética	SGE 21: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable	Spain
Fundación Lealtad	Principios de Transparencia y Buenas Prácticas	Spain
Independent Sector	Principles for Good Governance and Ethical Practice	USA
Instituto de Calidad en las ONG-ICONG	Norma ONG en Calidad	Spain
One World Trust	Global Accountability Report	U.K.
ONG Parceiros Voluntários	Guia de Gestão Responsável para Organizações da Sociedade Civil	Brazil
Société Générale de Surveillance-SGS	ONG Benchmarking	Switzerland

Source: Authors' own.

## 4. Resultados de la investigación

### 4.1. Iniciativas de autorregulación

La revisión de las actuales iniciativas de autorregulación utilizadas por las ONG nos permite identificar tres tipos de enfoques en función del grado de pertenencia o independencia de los agentes que aplican las técnicas para verificar o certificar el comportamiento ético en una organización (Tabla 3), estando

## 4. Results of the study

### 4.1. Self-regulation initiatives

The survey of the self-regulation initiatives currently being used by NGOs enables us to identify three kinds of approaches depending on the degree to which they belong to or are independent from the agents that apply the techniques to verify or certify an organization's ethical behaviour (Table 3), which

**Tabla 3.** Clasificación de las iniciativas de autorregulación

<b>Esfera</b>	<b>Modalidad</b>
Externa	- Auditorías - Sistema de certificación de buenas prácticas
Interna	- Memorias anuales de actividades - Sitios web - Publicaciones organizativas - Comunicación de evaluaciones y certificaciones externas
Mixta	- Códigos éticos o de conducta - Servicios de información - Grupos de trabajo y herramientas de autoevaluación

Fuente: Elaboración propia.

**Table 3.** Classification of self-regulation initiatives

<b>Sphere</b>	<b>Means</b>
External	- Audits - Systems to certify good practices
Internal	- Annual activity reports - Websites - Organizational publications - Communicating external evaluations and certifications
Mixed	- Codes of ethics or codes of conduct - Information services - Working groups and self-evaluation tools

Source: Authors' own

dicho comportamiento muy asociado a las buenas prácticas. A continuación las presentamos brevemente.

- Auditorías: son el principal sistema que utiliza la sociedad para garantizar el buen uso que las ONG hacen de los recursos públicos o de los beneficios normativos que como tales puedan obtener. Suelen ser de cuatro tipos: económico-financiera, de calidad, de control de gestión y social (Montserrat, 2009). Las más frecuentes son las auditorías económico-financieras o de cuentas, generalmente exigidas por la normativa legal y/o cuando el financiador es una Administración Pública. Su finalidad es verificar si la imagen de la situación patrimonial y el resultado de la actividad económica recogidos en las cuentas anuales reflejan la realidad patrimonial de la organización en base a unos principios de contabilidad comúnmente aceptados. Las otras posibles auditorías se orientan a verificar el cumplimiento de los principios y procedimientos de calidad, evaluar la eficiencia y eficacia en la gestión, y verificar el

is closely associated with good practices. Below we shall briefly present these techniques.

- Audits: These are the most common system used in society to guarantee NGOs' proper use of public resources and the regulatory benefits they receive as a result of their NGO status. There tend to be four kinds of audits: economic-financial, quality, management control and social (Montserrat, 2009). The most common ones are economic-financial or account audits, which are usually required by law and/or when the financier is a public administration. Their purpose is to verify whether the picture of the financial situation and the results of the economic activity as stated in the annual accounts reflect the organization's actual situation based on generally accepted accounting principles. The other possible audits are aimed at verifying compliance with the quality principles and procedures, evaluating the efficiency and efficacy of management and verifying compliance with the mission and its impact

cumplimiento de los fines sociales y su impacto en la sociedad. También pueden responder a requisitos de los patrocinadores y a estrategias de fortalecimiento de las ONG, trasladando confianza a los grupos de interés o aumentando el reconocimiento y prestigio social de la institución (Montserrat, 2009).

- Certificaciones de buenas prácticas: tienen la finalidad de verificar el grado de cumplimiento de un conjunto de principios, normas y procedimientos que aseguran un nivel satisfactorio de la organización respecto a unas guías de evaluación de buenas prácticas (Montserrat, 2009). Las guías suelen estar elaboradas por organizaciones no lucrativas de segundo nivel y con el consenso de una representación de entidades con la finalidad de certificar ante terceros la buena dirección de la organización. La publicación y difusión de los resultados actúa como un estímulo en las organizaciones que voluntariamente se someten a dicha evaluación para mejorar sus actuaciones, especialmente en aquellos aspectos clave evaluados. Cuanto mejor es el resultado obtenido, mayor es la imagen de confianza que ofrece la organización. Una variante menos estructurada de esta estrategia son los premios de reconocimiento a las buenas prácticas, generalmente administrados por un grupo entre pares, una organización de segundo nivel o bien una organización externa, con la finalidad de identificar, destacar y recompensar las buenas prácticas. Pueden servir como estímulo a la transferencia de conocimiento entre organizaciones.

- Técnicas informativas relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas: por iniciativa propia de las organizaciones se han venido desarrollando diversas herramientas de comunicación que constituyen auténticas cartas de presentación de la organización y sus actividades. Principalmente encontramos: publicaciones organizativas (cartas de identidad, planes estratégicos, proyectos, etc.), memorias anuales de actividades, comunicación de evaluaciones y comunicación de los resultados de las certificaciones externas. Constatamos que la incorporación y el desarrollo de estas herramientas está estrechamente relacionado con el grado de madurez y capacidad organizativa de las ONG. Aun más cuando las nuevas tecnologías y concretamente Internet son una herramienta de comunicación y transparencia de bajo coste al alcance de todos, un recurso destinado a conver-

in society. They can also reflect sponsors' requirements or strategies to strengthen NGOs in order to convey trust to the stakeholders or boost the institution's social recognition or prestige (Montserrat, 2009).

- Certifications of good practices: Their purpose is to verify the degree of compliance with a set of principles, norms and procedures that ensure the organization's satisfactory level in terms of good practices evaluation guides (Montserrat, 2009). The guides tend to be written by second-tier non-profit organizations with the consensus of a representation of organizations with the goal of verifying an organization's good management before others. In organizations that voluntarily submit to this evaluation, the publication and dissemination of the results acts as a stimulus to improve their actions, especially the key factors evaluated. The better the results, the stronger the image of trustworthiness the organization has. One less structured variation of this strategy is prizes recognizing good practices, which are generally administered by peer groups, second-tier organizations or external organizations with the purpose of identifying, spotlighting and rewarding good practices. They can serve to stimulate the transfer of knowledge among organizations.

- Informative techniques related to transparency and accountability: On their own initiative, organizations have developed a variety of communication tools which serve as veritable calling cards for the organization and its activities. The most common ones are organizational publications (mission statements, strategic plans, projects, etc.), annual activity reports and reports evaluating and sharing the results of external certifications. We noted that the inclusion and development of these tools is closely tied to the NGO's degree of maturity and organizational capacity. This is even more true when the new technologies, and specifically the Internet, are a low-cost communication and transparency tool that is affordable for everyone, a resource which is fated to become one of the cornerstones of testing NGOs' transparency (Gálvez et al., 2009) which lowers the amount of time it takes to distribute information and has contributed to its effi-



**Tabla 4.** Área geográfica y países con mayor número de iniciativas de autorregulación

Ámbito geográfico	Total		CE		SC		SI		GT/A		PBP	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	281	100	135	100	71	100	38	100	25	100	12	100
Unión Europea	111	39,5	48	35,6	26	36,6	15	39,5	11	44	11	91,7
Reino Unido	33	11,7	7	5,2	11	15,5	2	5,3	5	20	8	66,7
Alemania	10	3,6	5	3,7	2	2,8	2	5,3	0	0	1	8,3
Países Bajos	8	2,8	2	1,5	3	4,2	3	7,9	0	0	0	0,0
España	7	2,5	5	3,7	2	2,8	0	0,0	0	0	0	0,0
Irlanda	7	2,5	5	3,7	0	0,0	0	0,0	1	4	1	8,3
Francia	6	2,1	1	0,7	2	2,8	0	0,0	3	12	0	0,0
América del Norte	64	22,8	26	19,3	27	38,0	7	18,4	4	16	0	0,0
EEUU	56	19,9	20	14,8	25	35,2	7	18,4	4	16	0	0,0
Canadá	8	2,8	6	4,4	2	2,8	0	0,0	0	0	0	0,0
África Subsahariana	41	14,6	24	17,8	3	4,2	8	21,1	6	24	0	0,0
América Latina	18	6,4	12	8,9	3	4,2	1	2,6	2	8	0	0,0
Asia del Sur	14	5,0	6	4,4	5	7,0	1	2,6	1	4	1	8,3
India	8	2,8	1	0,7	4	5,6	1	2,6	1	4	1	8,3
Oriente Medio/Norte África	10	3,6	6	4,4	2	2,8	2	5,3	0	0	0	0,0
Asia del Este	9	3,2	4	3,0	0	0,0	4	10,5	1	4	0	0,0
Sudeste asiático	8	2,8	5	3,7	3	4,2	0	0,0	0	0	0	0,0
Australasia	4	1,4	2	1,5	2	2,8	0	0,0	0	0	0	0,0
Asia Central	2	0,7	2	1,5	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0,0

Fuente: Warren y Lloyd (2009: 13) y elaboración propia.

tirse en uno de los pilares para testar la transparencia en las ONG (Gálvez et al., 2009) que reduce el tiempo de distribución de la información y ha contribuido a su eficiencia (Ingenhoff & Koelling, 2007). No obstante, la divulgación a través de la web de la información que el compromiso de gestión ética requeriría como política de transparencia no es tan habitual en las ONG (Kang & Norton, 2004). Actualmente se observa que la mayoría de las páginas web de las ONG son estáticas, poco actualizadas y con baja frecuencia de visitas (Cramer, 2009). En el estudio citado de Gálvez et al. (2009), sobre una muestra de ONG que aparecen en la “Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG” de la Fundación Lealtad, el índice general de transparencia en Internet alcanza únicamente un 30,28%, un grado de transparencia online menor del convencional que las mismas entidades ofrecen en la citada Guía.

ciency (Ingenhoff & Koelling, 2007). However, divulging online the information that a commitment to ethical management would require as a transparency policy is not very common among NGOs (Kang & Norton, 2004). Today we can state that the majority NGO websites are static, not updated very often and have a low number of visitors (Cramer, 2009). In the study cited by Gálvez et al. (2009) on a sample of NGOs that appear in the “Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG” (Guide to the transparency and good practices of NGOs) put out by the Fundación Lealtad, the general transparency rate on the Internet is only 30.28%, a degree that is lower than the conventional rate that the same organizations in this guide cite.

- Codes of ethics: These are also called codes of conduct and they are defined as “formal, con-

**Table 4.** Geographic area and countries with the highest number of self-regulation initiatives

Geographic area	Total		CE		CS		IS		WG/SET		PGP	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	281	100	135	100	71	100	38	100	25	100	12	100
European Union	111	39.5	48	35.6	26	36.6	15	39.5	11	44	11	91.7
United Kingdom	33	11.7	7	5.2	11	15.5	2	5.3	5	20	8	66.7
Germany	10	3.6	5	3.7	2	2.8	2	5.3	0	0	1	8.3
Netherlands	8	2.8	2	1.5	3	4.2	3	7.9	0	0	0	0.0
Spain	7	2.5	5	3.7	2	2.8	0	0.0	0	0	0	0.0
Ireland	7	2.5	5	3.7	0	0.0	0	0.0	1	4	1	8.3
France	6	2.1	1	0.7	2	2.8	0	0.0	3	12	0	0.0
North America	64	22.8	26	19.3	27	38.0	7	18.4	4	16	0	0.0
USA	56	19.9	20	14.8	25	35.2	7	18.4	4	16	0	0.0
Canada	8	2.8	6	4.4	2	2.8	0	0.0	0	0	0	0.0
Sub-Saharan Africa	41	14.6	24	17.8	3	4.2	8	21.1	6	24	0	0.0
Latin America	18	6.4	12	8.9	3	4.2	1	2.6	2	8	0	0.0
South Asia	14	5.0	6	4.4	5	7.0	1	2.6	1	4	1	8.3
India	8	2.8	1	0.7	4	5.6	1	2.6	1	4	1	8.3
Middle East/North Africa	10	3.6	6	4.4	2	2.8	2	5.3	0	0	0	0.0
East Asia	9	3.2	4	3.0	0	0.0	4	10.5	1	4	0	0.0
Southeast Asia	8	2.8	5	3.7	3	4.2	0	0.0	0	0	0	0.0
Australasia	4	1.4	2	1.5	2	2.8	0	0.0	0	0	0	0.0
Central Asia	2	0.7	2	1.5	0	0.0	0	0.0	0	0	0	0.0

Source: Warren and Lloyd (2009: 13) and authors' own.

- Códigos éticos: también denominados códigos de conducta son definidos como “documento formal conciso que contiene un abanico de prescripciones desarrolladas por y para una compañía, al objeto de guiar en múltiples temas el comportamiento presente y futuro de por lo menos sus directivos y empleados hacia otros, la compañía, *stakeholders* externos y/o la sociedad en general” (Kaptein & Schwartz, 2008: 113). Aunque a priori podría suponerse que son estrategias internas, de forma habitual son elaborados por grupos de organizaciones, también denominadas entidades de segundo nivel del Tercer Sector, o se nutren de ellos como referencia principal. Ello les otorga una naturaleza híbrida, pues son de carácter externo en su generación y de carácter interno en su aplicación.

- Servicios de información: promueven la transparencia y buenas prácticas en el sector compar-

cise documents that contain a range of prescriptions developed by and for a company with the goal of providing guidance on multiple issues in the present and future behaviour of at least its managers and employees towards others, the company, the external stakeholders and/or society at large” (Kaptein & Schwartz, 2008: 113). Even though a priori we could assume that these are internal strategies, they are often developed by groups of organizations, also called second-tier organizations in the Third Sector, or draw from them as their main reference. This gives them a hybrid nature since they are externally generated but internally applied.

- Information services: They promote transparency and good practices in the sector by sharing information on NGOs both inside the sector and with the public at large.

tiendo información sobre ONG, tanto dentro del sector como con el público en general.

- Grupos de trabajo: son dinámicas de participación de colectivos de organizaciones orientadas a debatir, compartir y definir de forma regular las buenas prácticas acerca de una cuestión particular. Con ese objetivo, a menudo desarrollan guías e instrumentos para el desarrollo de proyectos y su autoevaluación.

Warren y Lloyd (2009: 6) proponen dos criterios complementarios para analizar la solidez de las diferentes estrategias de autorregulación: su grado de formalización (explicitación de la sistematización e incluso institucionalidad) y el grado de cumplimiento (hasta qué punto se respeta y es exigencia para las ONG). Siguiendo este patrón, encontramos como modalidades de mayor formalización y grado de cumplimiento las certificaciones de buenas prácticas, especialmente cuando las realizan agentes externos. Los códigos éticos son iniciativas con alto grado de formalización aunque su cumplimiento es variable, entre bajo y medio, debido a que no incorporan mecanismos que aseguren el mismo. A nivel general, el resto de iniciativas son menos fiables como sistemas de autorregulación y su uso está menos extendido. Concretamente, los grupos de trabajo y herramientas de autoevaluación, los servicios de información y los premios de reconocimiento a las buenas prácticas presentan un grado de formalización muy variable, entre medio y bajo, y su grado de cumplimiento es considerablemente bajo para los primeros y entre bajo y medio para la segunda y tercera modalidad respectivamente.

A nivel internacional, el uso de las diferentes estrategias de autorregulación en ONG es dispar según se deduce del análisis de las 281 iniciativas más consolidadas en el registro de *One World Trust Civil society self-regulatory initiatives* (Tabla 4): 48% códigos éticos (CE), 25% sistemas de certificación (SC), 14% servicios de información (SI), 9% grupos de trabajo y herramientas de autoevaluación (GT/A), y 4% premios de reconocimiento a las buenas prácticas (PBP). Su distribución geográfica por regiones también es muy desigual (Tabla 4), observándose como la Unión Europea (31%) y América del Norte (18%) presentan el mayor número de iniciativas, mientras que son escasas en las regiones asiáticas. Por países (en la tabla sólo se consideran los que tenían más de 5 iniciativas), destacan EE.UU., Reino Unido,

- Working groups: These are participative dynamics of groups of organizations aimed at regularly debating, sharing and defining the good practices on a particular issue. With this goal in mind, they often develop guides and instruments for implementing and self-regulating projects.

Warren and Lloyd (2009: 6) suggest two complementary criteria to analyse the solidity of the different self-regulation strategies: their degree of formalization (explicitness of systematization and even institutionalization) and a degree of compliance (to what extent are they respected and required for NGOs). Following this pattern, the practices we found that are more formalized and show a higher degree of compliance include certifications of good practices, especially when they are granted by external organizations. Codes of ethics are initiatives with a high degree of formalization, even though compliance with them is spotty, between low and medium, due to the fact that they do not include mechanisms to ensure compliance. Generally speaking, the remaining initiatives are less reliable and less widely used as self-regulation systems. Specifically, the degree of formalization of working groups and self-evaluation tools, information services and rewards to recognize good practices is highly variable, between low and medium, and the degree of compliance is considerably lower for working groups and self-evaluation tools and between low and medium for information services and rewards, respectively.

Internationally, the use of the different NGO self-regulation strategies is wrong, as gleaned from the analysis of 281 of the most consolidated initiatives contained in the *One World Trust Civil Society Self-regulatory Initiatives* (Table 4): codes of ethics 48% (CE), certification systems 25% (CS), information services 14% (IS), working groups and self-evaluation tools 9% (WG/SET) and prizes recognising good practices 4% (PGP). Their geographic distribution by regions is also quite uneven (Table 4), and we can see how the European Union (31%) and North America (18%) show the highest number of initiatives, while they are scarce in the Asian regions. The countries that stand out (the table only includes those that had more than five initiatives) include the USA, the United Kingdom, Germany, Canada, the Nether-

Alemania, Canadá, Países Bajos, India, España, Irlanda y Francia, con más del 40% de iniciativas.

Siendo los sistemas de certificación y los códigos éticos las dos estrategias de mayor uso e impacto en la autorregulación (73%) y los que a su vez mejor responden a los criterios de formalización y grado de cumplimiento, nos centraremos a continuación en su estudio más detallado.

#### **4.2. Sistemas de certificación de las buenas prácticas**

Estas iniciativas se apoyan en las guías de evaluación de buenas prácticas, habitualmente elaboradas por organizaciones de segundo nivel y con el consenso de una representación de entidades. Son instrumentos cada vez más extendidos que permiten a la organización autoevaluarse o ser evaluada externamente para comprobar el grado de cumplimiento de las responsabilidades en el gobierno de la organización (Montserrat, 2009). Permiten revisar y certificar ante terceros el grado de cumplimiento de un conjunto de principios, normas y procedimientos considerados satisfactorios y que son indicativos de la buena dirección de la organización. En las organizaciones que voluntariamente aceptan dicha evaluación, la publicación y difusión de los resultados estimula la mejora de sus actuaciones.

Atendiendo a quién es el agente que certifica, la certificación puede ser: a) propia o “autocertificación”; b) desarrollada por el sector o subsector de actividad, habitualmente por entidades de segundo nivel, sin requerir verificación; c) realizada por un grupo de organizaciones trabajando en un área similar respecto a unos estándares comunes (certificación entre pares) y verificada por el grupo; d) realizada por terceros, de forma externa, respecto a la verificación del cumplimiento de una serie de principios o estándares previamente definidos, que puede dar lugar a un certificado formal o sello de aprobación (Warren & Lloyd, 2009).

Las guías responden a un fenómeno de carácter internacional, con amplias manifestaciones en países como EE.UU. Las críticas más relevantes señalan que no realizan una auténtica verificación del cumplimiento de los principios porque se basan en la propia información de la organización y que no

lands, India, Spain, Ireland and France, which encompass more than 40% of the initiatives.

Certification systems and codes of ethics are the two most widely used and impactful self-regulation strategies (73%), and the ones that best reflect the criteria of formalization and degree of compliance. Therefore, below we shall study these two strategies in greater depth.

#### **4.2. Certification systems of good practices**

These initiatives are based on guides to evaluate good practices, which are often written by second-tier organizations with the consensus of a representation of organizations. They are increasingly widespread instruments that enable the organization to evaluate itself or be externally evaluated to check the degree of compliance with the responsibilities in the governance of the organization (Montserrat, 2009). They enable the degree of compliance with a set of principles, norms and procedures considered satisfactory, which are indicative of the organization’s sound management, to be reviewed and certified before third parties. In organizations that voluntarily accept this evaluation, publishing and disseminating the results stimulates improvements in their performance.

Depending on the certifying agent, the certification can be: a) in-house or “self-certification”; b) developed by the activity sector or sub-sector, usually by second-tier organizations, with no verification required; c) performed by a group of organizations working in a similar area with shared standards (peer certification) and verified by the group; or d) performed externally by third parties to verify compliance with a series of predefined principles or standards, which can give rise to a formal certificate or seal of approval (Warren & Lloyd, 2009).

The guides reflect an international phenomenon with broad-ranging expressions in countries like the USA. The most prominent critics of these certifications state that no true verification of compliance with the principles takes place because they are based on information supplied by the organization itself and do not always cap-

siempre recogen la idiosincrasia de las entidades (Montserrat, 2009). Sin perjuicio de lo anterior, cabe decir que cualquier evaluación se basa en la elección convencional de unos parámetros en base a los cuales se intenta emplazar el fenómeno observado, por lo que no es siempre cuestión pacífica la determinación de aquellos parámetros que configurarán los ejes de cualquier base canónica de referencia. Entendemos que las guías constituyen una herramienta técnica que permiten una forma de aproximación evaluativa eficaz en la identificación de la *performance* ética de la organización.

El análisis de las dimensiones básicas de evaluación utilizadas en la muestra de 17 sistemas y entidades de certificación de buenas prácticas en ONG (Gráfico 1) permite reconocer el peso relativo o grado de acuerdo a la hora de considerar su importancia con relación al compromiso ético en la gestión de las ONG. Las cuestiones tratadas en el 100% de las guías analizadas son los principios éticos y la transparencia y comunicación. También es habitual, estando presentes en más del 80% de la muestra, el análisis del buen gobierno de las entidades, la planificación estratégica y la gestión económica y financiera. La captación de fondos y las relaciones con los grupos de interés están presentes en dos terceras partes de la muestra y, de forma minoritaria, también se indaga en algunas guías cuestiones como la mejora continua y la participación en las decisiones y cuestiones medioambientales.

La agregación ordenada de las variables de análisis recogidas en los sistemas de certificación de la muestra permite disponer de una visión de conjunto del contenido de estos sistemas de autorregulación (Tabla 5). Aunque las perspectivas de los diferentes sistemas no son siempre coincidentes, su sumatorio ofrece una hipotética guía completa de lo que supone el compromiso en la gestión ética de una ONG.

### 4.3. Códigos éticos

Los códigos éticos o de conducta son la primera y más antigua iniciativa de autorregulación ética de la gestión en las ONG y, aunque considerada de naturaleza mixta, constituyen a su vez el instrumento más empleado a tal efecto. En el sector no lucrativo, diversos autores encuentran orígenes distintos. Para Bies (2001: 56) los precedentes se hallarían en EE.UU.,

ture the uniqueness of organizations (Montserrat, 2009). Nonetheless, it should be noted that any evaluation is based on the conventional choice of certain parameters which attempt to capture the phenomenon observed, so it is not always a simple issue of determining which parameters shall form the bulk of any canonical base of reference. We understand that guides are a technical tool that allow for an effective approach to evaluation when identifying the ethical performance of the organization.

The analysis of the basic evaluative dimensions used in the sample of 17 systems and organizations that certify good practices in NGOs (Graph 1) reveals the relative weight or degree of agreement when considering their importance in relation to an ethical commitment in NGO management. The issues dealt with in 100% of the guides analysed are ethical principles, transparency and communication. Analyses of the good governance of organizations, strategic planning and economic and financial management are also common and are found in 80% of the sample. Fundraising and stakeholder relationships are present in two-thirds of the sample, and some guides, albeit a minority, examine issues like continuous improvement and participation environmental decisions and issues.

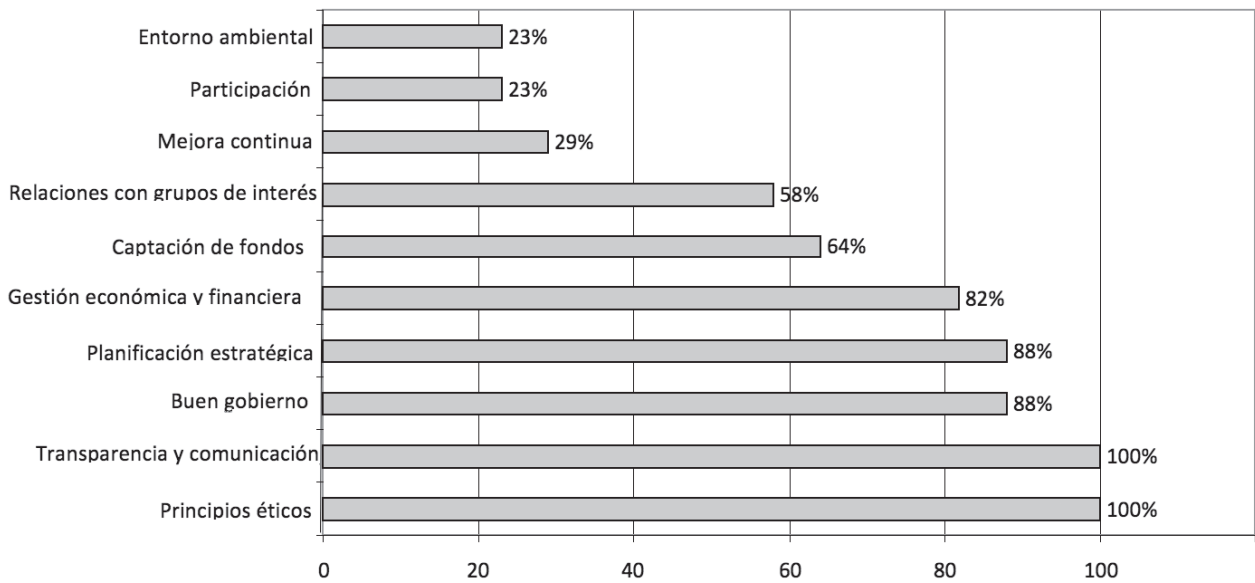
The orderly aggregation of the analysis of variables contained in the certification systems in the sample provide us with an overview of the content of these self-regulation systems (Table 5). Even though the perspectives of the different systems are not always identical, their sum offers a hypothetical comprehensive guide to what the commitment to ethical management of NGOs entails.

### 4.3. Codes of ethics

Codes of ethics or codes of conduct are the first and oldest ethical form of self-regulation initiative in NGO management, and although they are considered to be mixed in nature, they are also the instrument used the most often in ethical self-regulation. In the non-profit sector, numerous authors find different origins for ethical self-regulation. Bies (2001: 56) belie-

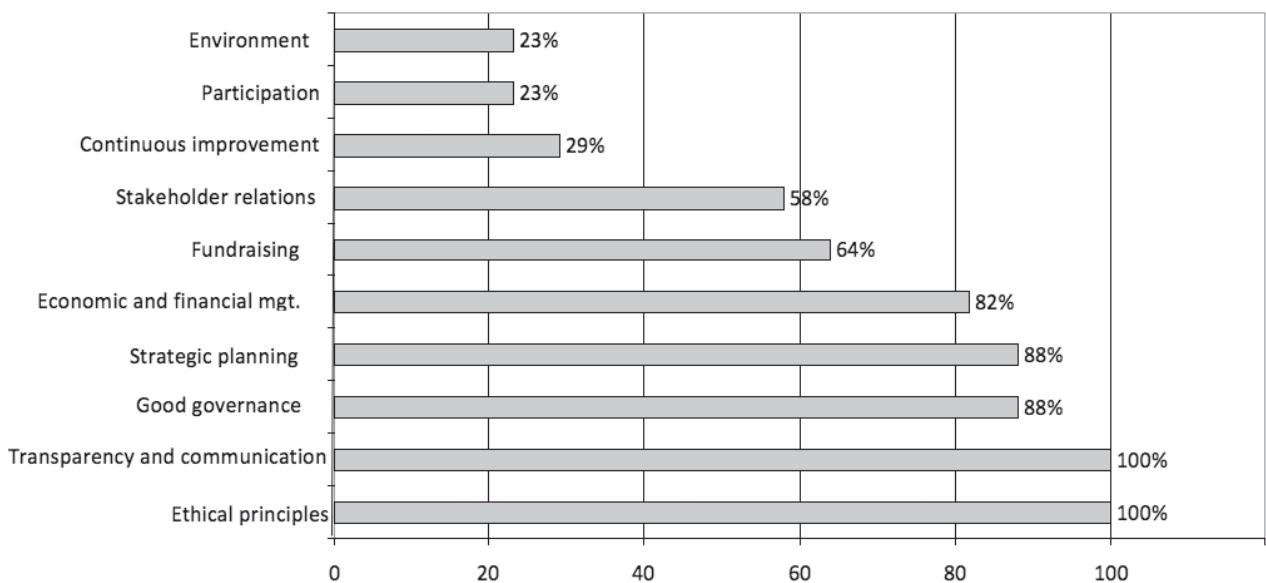


**Gráfico 1.** Análisis comparativo del contenido de sistemas de certificación de buenas prácticas en ONG (valores en %)



Fuente: Elaboración propia.

**Graph 1.** Comparative analysis of the content of certification systems of good practices in NGOs (values in %)



Source: Authors' own

con la creación en 1918 del *National Charities Information Bureau* (NCIB), precursor del actual *Better Business Bureau Wise Giving Alliance*, cuya función es dar información a posibles donantes sobre diversas entidades sin ánimo de lucro orientadas a activi-

ves that these initiatives hail from the USA with the 1918 creation of the *National Charities Information Bureau* (NCIB), the forerunner to the current *Better Business Bureau Wise Giving Alliance*, whose purpose is to provide possible donors with informa-

**Tabla 5.** Propuesta integrada de dimensiones y variables para la certificación de la gestión ética en las ONG

Dimensiones	Variables
Principios Éticos (generales)	Explicitación/orientación a principios (hacia la persona, la organización y la sociedad: confianza, transparencia, rendición de cuentas, dignidad humana, participación, trabajo en equipo, profesionalidad, mejora continua, etc.). Existencia de códigos de conducta. Cumplimiento de la legislación.
Buen gobierno y estructura	Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno. Integridad en la gerencia. Recursos humanos. Capacidad operacional y eficiencia organizativa. Buenas prácticas. Retribución económica de la dirección.
Planificación y gestión Estratégica	Coherencia en misión, visión y valores. Definición del campo (destinatarios, actividades, etc.) Planificación y seguimiento de la actividad. Evaluación y/o supervisión.
Mejora Continua	Competencia y resultados. Sistemas de mejora continua. Medidas de eficacia, entre otras medidas, análisis y mejora de la actividad (seguimiento de reclamaciones, escucha de las partes interesadas, etc.).
Participación	Metodología de participación de beneficiarios. Participación equipo.
Gestión económica y financiera	Transparencia en la financiación. Pluralidad en la financiación. Cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones fiscales. Capacidad financiera. Control en la utilización de fondos. Compra responsable.
Captación de Fondos	Límites éticos establecidos a la aceptación de donaciones. Política de privacidad de los donantes.
Transparencia y comunicación pública	Claridad y publicidad del fin social, misión, visión y valores. Presentación de planificación proyectos, rendición de cuentas y auditorías Constitución legal ante fedatario público, autorización pública, etc. Comunicación e imagen fiel en la información Presentación pública del órgano de gobierno y ejecutivo Explicación base social y apoyos Ubicación verificable
Relaciones con grupos de interés	Información a grupos de interés (accionistas-propietarios, donantes, personal voluntario y remunerado, clientes, proveedores y subcontratistas, entidades concurrentes, administración pública). Promoción del voluntariado. Socios locales y otros grupos de interés.
Medioambiental	Relación entorno social y medioambiental

Fuente: elaboración propia.

dades de caridad. La primera iniciativa de autorregulación de ONG en Asia y probablemente en el mundo ha sido *The Caucus of Development NGOs Code of Conduct*, ratificada en Filipinas en 1991 (Sidel, 2003; Songco, 2007). En EE.UU., *InterAction* (aso-

tion on numerous non-profit organizations which work in charitable activities. The first NGO self-regulation initiative in Asia and probably in the world was *The Caucus of Development NGOs Code of Conduct*, which was ratified in the Philippines in 1991

**Table 5.** Integrated proposal of dimensions and variables to certify ethical management in NGOs

Dimensions	Variables
Ethical principles (generals)	Explanation/orientation towards principles (towards the person, the organization and society: trust, transparency, accountability, human dignity, participation, teamwork, professionalism, continuous improvement, etc.) Existence of codes of conduct Compliance with the laws
Good governance and structure	Functioning and regulation of the governing body Integrity of administration Human resources Operational capacity and organizational efficiency Good practices Economic compensation of management
Planning and strategic management	Coherence of mission, vision and values Definition of the field (targets, activities, etc.) Planning and tracking activity Evaluation and/or supervision
Continuous improvement	Competition and results Continuous improvement systems Measurements of efficacy, among other measurements, analyses and improvement of the activity (following up on complaints, listening to the interested parties, etc.).
Participation	Methodology of beneficiary participation Team participation
Economic and financial management	Transparency in financing Plurality in financing Annual accounts and fulfilment of tax obligations Financial capacity Control in the use of funds Responsible purchasing
Fundraising	Ethical limits established on the acceptance of donations Privacy policy for donors
Transparency and public communication	Clarity and publication of social purpose, mission, vision and values Presentation of project planning, accountability and audits Legal establishment before notary public, public authorization, etc. Communication and faithful image in information Public presentation of the governing body and executive Explanation of social base and support Verifiable location
Stakeholder relations	Information to stakeholders (shareholders-owners, donors, volunteer and paid staff, customers, suppliers and subcontractors, competing organizations, public administration) Promotion of volunteerism Local partner and other stakeholders
Environmental	Relationship with social and environmental setting

Source: Authors' own.

ciación de organizaciones privadas voluntarias) desarrolló en 1993 un conjunto de estándares (*InterAction*, 2013). Argandoña (2007) considera que el primer código en el campo de la ayuda humanitaria fue el de la Cruz Roja –*Code of Conduct for the Interna-*

(Sidel, 2003; Songco, 2007). In the USA, *InterAction* (an association of private volunteer organizations) developed a set of standards in 1993 (*InterAction*, 2013). Argandoña (2007) believes that the first code in the field of humanitarian aid came from

*trional Red Cross and Red Crescent Movement and NGO in Disaster Relief*— creado en 1994 a raíz del reconocimiento por parte de diversas ONG internacionales de la falta de eficacia de su trabajo en Sudán hacia finales de la década de los 80.

Algunos códigos como el *Red Cross y Red Crescent Code* o el *World Association of Non-governmental Organizations Code of Ethics and Conduct for NGOs (Wango Code)* son globales en su alcance; mientras que otros son de aplicación local para determinados países (Sierra Leona, Filipinas, Somalia, Bostwana, Etiopía, Zimbabwe, etc.) o bien se aplican para ONG particulares o para grupos de ONG actuando colectivamente (Argandoña, 2007). Algunos códigos son básicamente declaraciones de principios, como el *Red Cross and Red Crescent Code*, *BOND's Statement of Principles*, o el *Caux Principles for NGOs*, mientras que otros contienen detalladas reglas de conducta, como el código *Wango* o, en España, el *Código de Conducta para ONG de Desarrollo (CONGDE)*.

No hay homogeneidad en la estructura formal y el contenido de los códigos. Después de haber analizado un total de 40 ONG españolas certificadas por la Fundación Lealtad, podemos decir que no existen unos rasgos comunes respecto a la adopción de un código. Habitualmente las entidades disponen más de una declaración de principios o ideario que de un código ético formalmente estructurado, disponiendo a lo sumo de un código elaborado por entidades de segundo nivel al cual se adhieren.

Giraldo (2008) afirma que la adopción voluntaria de códigos de conducta por parte de las ONG constituye una posible forma de legitimar su actividad, particularmente en las ONG de desarrollo. Aunque también debemos considerar su función de control, como ha sucedido en Gambia al imponer recientemente el cumplimiento de ciertos estándares de gobernabilidad y comportamiento a aquellas ONGD locales e internacionales que trabajan en su territorio. No obstante, todavía no es una práctica totalmente extendida en las ONG y, cuando se da, el nivel de información sobre la misma es bajo. En España, el Observatorio del Tercer Sector (2007: 29), a raíz de los resultados de un estudio empírico en una muestra de 108 entidades, informa que sólo en un 15% de las ONG analizadas se pone a disposición de los visitantes, en página web, el código ético bajo el cual rigen sus actua-

the Red Cross - *Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGO in Disaster Relief* – created in 1994 based on numerous international NGOs' recognition of the lack of efficacy in their efforts in Sudan in the late 1980s.

Some codes like the *Red Cross and Red Crescent Code* and the *World Association of Non-governmental Organizations Code of Ethics and Conduct for NGOs (Wango Code)* are global in scope, while others are applied locally for certain countries (Sierra Leone, Philippines, Somalia, Botswana, Ethiopia, Zimbabwe, etc.) or by certain NGOs or NGO groups working collectively (Argandoña, 2007). Some codes are essentially statements of principles, such as the *Red Cross and Red Crescent Code*, *BOND's Statement of Principles* and the *Caux Principles for NGOs*, while others contain detailed rules of conduct, such as the *Wango code* or, in Spain, the *Código de Conducta para ONG de Desarrollo (Code of Conduct for Development NGOs, CONGDE)*.

There is no homogeneity in the formal structure and content of the codes. After having analysed a total of 40 Spanish NGOs certified by the Fundación Lealtad, we can state that there is no pattern regarding the adoption of a code. Organizations usually have more than one statement of principles or guiding ideas as opposed to a formally structured code of ethics, and at the most they may have a code developed by the secondary organizations to which they belong.

Giraldo (2008) states that NGOs' voluntary adoption of codes of conduct is one possible way of legitimizing their activity, especially in development NGOs. However, we should also consider their oversight function, such as in Gambia when compliance with certain standards of governability and behaviour was recently imposed on the local and international NGOs working there. Still, it is not yet a practice found in all NGOs, and when it is found, the level of information on codes of conduct is low. In Spain, based on the results of an empirical study on a sample of 108 organizations, the Observatorio del Tercer Sector (2007: 29) reports that only 15% of the NGOs analysed make the code of ethics under which their actions are governed available to visitors on their websites. This result may be attributed

ciones. Este bajo resultado podría atribuirse al hecho de que las entidades no suelen tener un código ético propio, adhiriéndose al que les “obliga” la entidad de segundo nivel a la que pertenecen, como sucede por ejemplo con la red estatal de la CONGDE.

Respecto a la efectividad de los códigos éticos para alinear las ONG en el marco de la responsabilidad ética en su gestión se plantean algunas dudas. Según Rodríguez-Gil (2002) parece inviable la pretensión de las ONG por controlar con qué empresas se relacionan y cuáles no, en función de los códigos de conducta, siendo o una falsedad consciente o una ingenuidad imperdonable. Según el citado autor, la colaboración con empresas en la elaboración y/o aval de códigos de conducta es una actividad muy arriesgada para una organización solidaria, pues la única baza que queda en manos de la organización que da el aval es denunciar públicamente un eventual incumplimiento del código, que además puede ser muy difícil de verificar con los medios de que dispone una ONG.

## 5. Conclusiones

Las organizaciones del Tercer Sector no pueden ser comprendidas fuera del contexto social y del tejido que generan a su alrededor. La evolución de la sociedad, de las propias ONG y de la realidad política y económica exigen cada vez más la observación de principios de transparencia y rendición de cuentas en las ONG, siendo considerada una cuestión capital a efectos de la obtención de la legitimidad social y del mantenimiento de la credibilidad como sector (Observatorio del Tercer Sector, 2005, 2007).

Se constata que mientras que algunas ONG tratan la cuestión de la responsabilidad ética individualmente, cada vez son más las que optan por una forma colectiva (Lloyd y Casas, 2006). En conjunto los mecanismos más utilizados hasta el momento son los denominados de autorregulación, principalmente las certificaciones de buenas prácticas y los códigos éticos o de conducta. Concretamente, mediante estrategias de colaboración, un número creciente de entidades están desarrollando estándares y normas comunes para canalizar su responsabilidad frente a sus grupos de interés.

No cabe duda de que la transparencia interna, la rendición de resultados y la existencia de un código

to the fact that the organizations tend not to have their own code of ethics and instead adhere to what they are “required” to by the second-tier organization to which they belong, as with the CONGDE statewide network.

Several questions are raised with regard to codes of ethics’ effectiveness in aligning NGOs within the framework of ethical responsibility in their management. According to Rodríguez-Gil (2002), NGOs’ goal of controlling which companies they interact with and which they do not according to codes of conduct seems unfeasible: either a conscious falsehood or unforgivable ingenuousness. According to this same author, collaboration with companies in drawing up and/or endorsing codes of conduct is a highly risky undertaking for a socially conscious organization, since the only resort left to the organization that provides the endorsement is to publicly denounce any potential noncompliance with the code, which might also be quite difficult to verify given the means available to NGOs.

## 5. Conclusions

Third Sector organizations cannot be understood outside the social context and fabric that they weave around themselves. The evolution of society, of NGOs themselves and of the political and economic reality requires a keener observation of transparency and accountability in NGOs, as this is regarded as an extraordinarily important way for them to earn social legitimacy and maintain credibility as a sector (Observatorio del Tercer Sector, 2005, 2007).

It has been noted that while some NGOs deal with the issue of ethical responsibility individually, more and more are choosing to address it collectively (Lloyd & Casas, 2006). As a whole, the most commonly used mechanisms to date are what are known as self-regulatory mechanisms, mainly certifications of good practices and codes of ethics or codes of conduct. Specifically, a rising number of organizations are using collaborative strategies to develop shared standards and norms to channel their responsibility to their stakeholders.

There can be no doubt that internal transparency, accountability and the existence of an explicit code of good practices not only enhance social credi-



explícito de buenas prácticas, además de mejorar la credibilidad social, constituyen estrategias importantes en la mejora de la gobernanza (Ruiz de Olabuenaga, 2006) que se irán implementando progresivamente en el futuro. De hecho y a pesar de las diferencias existentes entre los sistemas de autorregulación respecto a los agentes que los aplican y a sus contenidos, entendemos que su progresiva extensión indica el interés por incrementar los niveles de confianza de la sociedad sobre las ONG que los suscriben. Por ello sorprende que las prácticas de autorregulación no sean adoptadas masivamente por las organizaciones pertenecientes al sector no lucrativo, especialmente aquellas que aun siendo actualmente menos consistentes y/o formalizadas están encaminadas a facilitar información pública con medios tan accesibles y económicos como Internet.

Los sistemas de certificación estudiados presentan una notable disparidad entre los criterios y variables utilizadas para valorar la calidad ética de una ONG. En este sentido, la agregación y reordenación presentada (Tabla 5) apunta hacia una propuesta integradora de las diferentes tendencias. Ante el desafío de la globalización, podría resultar altamente positivo superar los factores culturales e históricos asociados a cada entidad o grupos de entidades para unificar estándares evaluativos y de exigencia ética en las organizaciones sociales y ONG. Con ello, las propias organizaciones y la sociedad en general obtendrían beneficios.

En los últimos años, destaca la valiosa aportación para incrementar la autorregulación del sector que supone la elaboración de códigos éticos en distintos foros de ONG y de voluntariado. Aunque su existencia no sea garantía ética suficiente, sí indican la emergencia de una nueva cultura en el sector, expresando la preocupación y conciencia de las ONG por realizar prácticas coherentes con sus valores (Gassó, 2001: 30). No obstante, el cruce y/o solapamiento de iniciativas puede restarles visibilidad y fuerza a la hora de convertirse en sistemas de referencia eficaces para garantizar su transparencia.

Finalmente queremos apuntar, como prospectiva de este trabajo, que en futuras investigaciones será preciso abordar mediante estudios empíricos la identificación precisa del uso, validez y eficacia de los sistemas utilizados por las ONG para mejorar la *performance* de su compromiso ético.

lity but are also important strategies to improve governance (Ruiz de Olabuenaga, 2006), and that they will be increasingly implemented in the future. In fact, despite the current differences among self-regulation systems in terms of both the agents that implement them and their contents, we believe that their steady spread indicates an interest in boosting society's levels of trust in the NGOs that adhere to them. For this reason, it is surprising that self-regulation practices have not been massively adopted by organizations in the non-profit sector, especially those that may be less consistent and/or formalized yet that seek to provide public information via such accessible and economic means as the Internet.

The certification systems studied show considerable disparity in the criteria and variables used to assess the ethical quality of an NGO. In this sense, the aggregation and reordering presented in this article (Table 5) is a step towards a proposal that integrates the different trends. In view of the challenges of globalization, overcoming the cultural and historical factors associated with each organization or group of organizations could be highly positive as a way to unify evaluative and ethical requirement standards in social organizations and NGOs. The organizations themselves and society at large would benefit from this integration.

In recent years, what stands out is the valuable move toward increased self-regulation of the sector brought about by the development of codes of ethics in different NGO and volunteer forums. Even though their mere existence is not a sufficient ethical guarantee in themselves, they do signal the emergence of a new culture in the sector, expressing NGOs' concern for and awareness of practices that are coherent with their values (Gassó, 2001: 30). Still, the intersection and/or overlap of initiatives may detract from their visibility and strength in becoming effective reference systems to ensure transparency.

Finally, we wished to note, as a takeaway from this study, that future research should empirically study a precise identification of the use, validity and efficacy of the systems used by NGOs to improve the performance of their ethical commitment.

## Referencias bibliográficas

- Alpha Etudes (2004). Chartes éthiques et codes de conduite: état des lieux d'un nouvel enjeu social. Étude sur les principales sociétés privées et publiques françaises. Marsella: Alpha Etudes. Retrieved from <http://www.groupe-alpha.com/data/document/chartres-ethiques-codes-conduite-01-07-04.pdf>
- Álvarez-Ron, E. (2009). La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector. V Foro Tercer Sector. *Cuadernos de Debate*, 5, pp. 89-90.
- Argandoña, A. (2007). Ethical management systems for Not-for-profit Organizations. *IESE Research Papers, Working Paper*, núm.693. Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Barbero, I. (2008). Sistemas de gestión de la calidad en el tercer sector de acción social: situación actual y propuestas de futuro. *Zerbitzuan*, 43, pp. 7-18.
- Bies, A.L. (2001). Accountability, organizational capacity, and continuous improvement: Findings from Minnesota's nonprofit sector. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 31, pp. 51-80.
- Calvo, F.J. (2008). Códigos éticos y derechos de los trabajadores. Una aproximación a la práctica en las empresas españolas. Albacete: Bomarzo.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (2006). Barómetro de octubre. Estudio núm.2.657. Retrieved from [http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1\\_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=6017](http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=6017)
- Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya (2010). Jornada sobre transparencia en las organizaciones no lucrativas, *L'Auditor, Revista del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya*, 58, p.15.
- Cramer, B. (2009). Using Social Media to Advance Your Goals. *Nonprofit World*, 27 (1), pp. 20-21.
- Cruz, A. & Pousadela, I.M. (2008). Poder, rendición de cuentas y sociedad civil. Instituto de Comunicación y Desarrollo, pp.99-125. Retrieved from <http://rendircuentas.org/2010/06/ver-a-traves-poder-rendicion-de-cuentas-y-sociedad-civil-anabel-cruz-e-ines-pousadela/>
- Cuesta, M. de la & Valor, C. (2007). Condiciones para la eficacia de los códigos internos de responsabilidad social de la empresa. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, 65 (2), pp.128-149.
- Drucker, P.F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: Harper & Row.
- Edelman (2010). 2010 Annual Global Opinion Leaders Study. Edelman Trust Barometer, p.3. Retrieved from [http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/2010Summit/Trust\\_Data\\_Report.pdf](http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/2010Summit/Trust_Data_Report.pdf)
- Fundación Alternativas (2010). La responsabilidad social corporativa en España. Informe 2010, pp.54-55. Retrieved from <http://www.falternativas.org/laboratorio/libros-e-informes/rsc/informe-2010-la-responsabilidad-corporativa-en-espana>
- Gálvez, M.M., Caba, M.C. & López, M. (2009). La transparencia on-line de las ONG españolas. *Revista Española del Tercer Sector*, 13, pp. 207-238.
- García-Valderrama, T. (1996). La medida y el control de la eficiencia en las instituciones universitarias. Valencia: Sindicatura de Comptes de València.
- Gassó, J. (2001). Legitimidad y transparencia en las ONG. En Fundación Lealtad (Ed.), *La transparencia de la solidaridad* (pp.23-31). Madrid: Fundación Lealtad.
- Giraldo, E. (2008). Sistemas de gestión de calidad en Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD). (Tesis Doctoral). Universidad Carlos III. Madrid.
- Gómez-Quintero, J.D. & Marcuello, C. (2010). Oponerse o pactar: Tercer Sector y Sociedad Civil en Colombia. *Revista Española del Tercer Sector*, 14.
- Herranz, R. (2005). Las organizaciones no gubernamentales. Un modelo integral de gestión y control. Madrid: AECA.
- Ingenhoff D. & Koelling A. M (2007). The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs. *Public Relations Review*, 35 (1), pp.66-73.
- InterAction (2013). InterAction PVO Standards. Retrieved from <http://www.interaction.org/sites/default/files/91/PVO%20Standards%20%20January%201,%202013.pdf>
- International Committee on Fundraising Organizations (2011, 25 de mayo). Monitoring agencies evaluate global charity trends. Nota de Prensa, ICFO General Secretariat. Retrieved from [www.icfo.de](http://www.icfo.de)

- Jenkins, R. (2001). Corporate Codes of Conduct. Self-Regulation in a Global Economy. Technology, Business and Society Programme Paper, 2. United Nations Research Institute for Social Development. Retrieved from [http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/o/e3b3e78bab9a886f80256b5e00344278/\\$FILE/jenkins.pdf](http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/o/e3b3e78bab9a886f80256b5e00344278/$FILE/jenkins.pdf)
- Kang, S. & Norton, H. E. (2004). Nonprofit organizations' use of the World Wide Web: are they sufficiently fulfilling organizational goals? *Public Relations Review*, 30, pp. 279-284.
- Kaptein, M. & Schwartz, M.S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77, pp.111-127.
- Landin, L. (1993). A invenção das ONGS. Do serviço invisível à profissão impossível. (Tesis doctoral). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Lozano, J.F. (2004). Códigos éticos para el mundo empresarial. Madrid: Trotta.
- Lloyd, R. & Casas, L. de las. (2006). NGO self-regulation: enforcing and balancing accountability", One World Trust, Charity Commission, núm.210180. Retrieved from [www.oecd.org/dataoecd/58/17/44251309.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/58/17/44251309.pdf).
- Martín, J. & Martínez, J. L. (2003). La eficacia en el gobierno de las entidades no lucrativas. *Harvard Deusto Business Review*, 117, pp.75-79.
- Melé, D. & González, C. (2007). Códigos de conducta empresarial: condiciones de éxito, elaboración e implementación. Nota técnica, núm.BEN-126. Barcelona: IESE-Business School-Universidad de Navarra.
- Montserrat, J. (Coord.) (2009). V Foro Tercer Sector. La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector. *Cuadernos de Debate*, 5, p.13.
- Naciones Unidas (1977). Information for NGO representative. New York: Office of Public Information, Non-Governmental Organizations Section.
- Navarro, P. & Díaz, C. (1999). Análisis de contenido. En J.M. Delgado y J. Gutierrez, J. (Coord.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp.177-224). Madrid: Síntesis.
- Observatorio del Tercer Sector (2005). ¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas?. *Informe de Trabajo*. Retrieved from [http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/O5\\_legitimidad\\_cs.pdf](http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/O5_legitimidad_cs.pdf)
- Observatorio del Tercer Sector (2007). Transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas. Informe preliminar. Barcelona: OTS.
- Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2007). Gestión de la calidad en organizaciones no lucrativas de intervención social. Retrieved from [http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/245\\_DEF-calidad-castellano.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/245_DEF-calidad-castellano.pdf)
- Rodríguez-Gil, A. (2002). El dilema de las ONGD: o solidaridad o lógica comercial. En Nieto, L. (Coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. (pp.11-26). Barcelona: Icaria.
- Ruiz de Olabuenaga, J.I. (2006). El sector no lucrativo en España. Una visión reciente. Bilbao: Fundación BBVA.
- Ruiz, M., Tirado, P. & Morales, A.C. (2008). Transparencia y calidad de la información económico-financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a nivel andaluz. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, pp. 253-274.
- Saavedra, I. (2010). Ética empresarial. En Saavedra, I. (Coord.), *Introducción a la sostenibilidad y la RSC*. (pp.95-122) A Coruña: Netbiblo.
- Schmidt, V. (1995). The new world order incorporated: The rise of business and the decline of nation state. *Daedalus*, 124 (2), pp.75-106.
- Sidel, M. (2003). Trends in Nonprofit Self-Regulation in the Asia Pacific Region: Initial Data on Initiatives, Experiments and Models in Seventeen Countries. Asia Pacific Philanthropy Consortium. Retrieved from <http://asianphilanthropy.org/APPC/APPC-conference-2003/Nonprofit-SelfRegulation-msidel.pdf>
- Sierra, R. (1985). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Madrid: Paraninfo.
- Sogge, D. (1998). Compasión y Cálculo. Un análisis crítico de la Cooperación No Gubernamental al Desarrollo. Barcelona: Icaria.
- Soldevila, P. & Cordobés, M. (2012). La gestión en las Entidades No Lucrativas. Aspectos distintivos. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, pp.11-50.

- Songco, D.A. (2007). The Evolution of NGO Accountability Practices and their Implications on Philippine NGOs. A literature review and options paper for the Philippine Council for NGO Certification. Retrieved from [www.hapinternational.org](http://www.hapinternational.org)
- Taquet, F. (2007). Chartes d'éthique et droit du travail: est-il temps de légiférer? *Revue Française de Comptabilité*, junio, pp.29-33.
- Valor, C. & Cuesta, M. de la (2005). Efectividad de los códigos para el control social de la empresa. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, pp.163-190.
- Vernis, A. (2001). Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas. En Fundación Lealtad (Ed.), *La transparencia de la solidaridad*, (pp.33-50). Madrid: Fundación Lealtad.
- Warren, S. & Lloyd, R. (2009). Civil Society Self-Regulation: The Global Picture. Briefing Paper, 119. Retrieved from <http://dspace.cigilibrary.org/jspui/handle/123456789/27670> .

## CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO / HOW TO CITE THE ARTICLE

Aguiló Rosés, M. Longás Mayayo, J y Saavedra, I. (2014). Sistemas de autorregulación ética en las organizaciones no gubernamentales (ONG). *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 24 253-279. doi:10.7179/PSRI\_2014.24.11

Aguiló Rosés, M. Longás Mayayo, J & Saavedra, I. (2014). Ethical self-regulation systems for Non-governmental organizations (NGOs). *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 24 253-279. doi:10.7179/PSRI\_2014.24.11

Fecha de recepción del artículo / Received date: 8.V.2013

Fecha de revisión del artículo / Reviewed date: 25.VI.2013

Fecha de aceptación final / Accepted date: 25.II.2014

## PERFIL ACADÉMICO / ACADEMIC PROFILE

**Mario Aguiló Rosés.** Doctorando en Ciencias Económicas y Empresariales. Organización de Empresas (UNED) y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (Universitat de Barcelona). Consultor en organización y dirección de empresas. Sus líneas de investigación son la ética en la empresa, los códigos éticos de empresa y la gestión de las entidades sin ánimo de lucro o del Tercer Sector, entre ellas las organizaciones no gubernamentales. Actualmente se encuentra trabajando en una tesis doctoral acerca de los códigos éticos como instrumentos de potenciación del comportamiento ético en las organizaciones.

**Jordi Longás Mayayo.** Doctor y licenciado en Pedagogía y Educador Social. Profesor de la FPCEE Blanquerna y miembro del grupo de investigación consolidado PSITIC de la Universitat Ramon Llull. Coordinador del Servei d'Assessorament i Intervenció Psicopedagògica (SAIP) y del Máster de Pedagogía Social y Comunitaria de la FPCEE Blanquerna.

**Irene Saavedra.** Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad Complutense de Madrid) y profesora titular de Organización de Empresas de la UNED. Imparte docencia en el Grado de Administración y Dirección de Empresas y en el de Turismo. Es coordinadora del Máster Interuniversitario (UNED-UJI) en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (programa Oficial). Sus líneas de investigación son la Dirección de Recursos Humanos, la ética en la empresa, la responsabilidad social corporativa, la aplicación de las TIC a la RSC y la inclusión de la diversidad con especial mención a la discapacidad en las organizaciones, habiendo publicado libros y artículos relacionados con ellas.

## DIRECCIÓN DE LOS AUTORES / AUTHOR'S ADDRESS

Facultad de CC. Económicas y Empresariales (UNED). Paseo Senda del Rey, 11, 28040 Madrid  
E-mail: [marioaguilo@gmail.com](mailto:marioaguilo@gmail.com) / [isaavedra@cee.uned.es](mailto:isaavedra@cee.uned.es)

Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna. Universitat Ramon Llull. Servei d'Assessorament i Intervenció Psicopedagògica (SAIP). C. Císter, 34. 08022 Barcelona.  
Email: [jordilm@blanquerna.url.edu](mailto:jordilm@blanquerna.url.edu)