ESTUDIO DE HERRAMIENTAS

CALIDAD DE LAS ONG EN EUROPA

PROGRAMA:

"Alianzas por la Calidad de las ONG en Europa"

2022

icong
Instituto para la calidad de las ONG

Financiado por:

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES Y AGENDA 2030
POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

Esta publicación se inscribe en el marco del proyecto de “Alianzas para la calidad de las ONG de Europa”, financiado por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, en la convocatoria de subvenciones para la realización de actividades de interés general consideradas de interés social para el año 2022.

Autores:
Nora Daoud
Israel Sánchez
CAIS

Coordinación:
Ana Santa Mata
Laura Miranda Gómez
Instituto para la Calidad de las ONG -ICONG

Diseño e impresión:
Jesús Navarro

Financiado por:

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES Y AGENDA 2030
POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual4.0 Internacional.

Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca su autoría y no se use para fines comerciales. Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.

ÍNDICE

Introducción

1 Contexto y relevancia
2. Retos del estudio
3. Enfoques y claves de la investigación
4. Hipótesis de partida y dimensiones clave

Metodología

1. Fases y cronograma
2. Análisis sectorial y territorial
3. Proceso de recogida de datos e información
4. Dificultades detectadas

Resultados

1. Organizaciones
2. Herramientas
3. Poder y género
4. Análisis de las hipótesis de la investigación

Portfolio de herramientas

1. Normas
2. Modelos
3. Herramientas

Aprendizajes de valor para el contexto español

1. Aprendizaje sobre la metodología y alcance de la investigación
2. Aprendizajes sobre los actores y organizaciones
3. Aprendizajes sobre las normas y herramientas.
4. Aprendizajes sobre el sistema, poder y género1

Conclusiones

Anexos

Anexo 1. Modelos de herramientas
Anexo 2. Organizaciones y personas participantes

Bibliografía y Webgrafía

Bibliografía
Webgrafia

Índice de gráficos y tablas

Gráfico 1: fases de trabajo de la investigación.

Gráfico 2: ámbito territorial de la muestra

Gráfico 3: alcance de las organizaciones participantes

Gráfico 4: ámbito sectorial de las organizaciones participantes

Gráfico 5: tipología de las organizaciones participantes

Gráfico 6: antigüedad de las organizaciones participantes

Gráfico 7: tamaño de las organizaciones participantes

Gráfico 8: Porcentaje de mujeres en las organizaciones

Gráfica 9: Grado de dependencia económica por fuente de financiación

Gráfica 10: Pertenencia a redes y plataformas

Gráfica 11: Participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones

Gráfica 12: uso de normas, modelos y herramientas

Gráfica 13: Aspectos incluidos en los instrumentos de gestión de calidad

Gráfico 14: Principales razones para la certificación

Gráfica 15: elementos clave que deberían incluirse en una norma para ONG

Gráfica 16: Principales puestos de trabajo de las mujeres participantes en la encuesta

Tabla 1: relación entre dependencia de financiación pública y uso de normas, modelos y herramientas.

Tabla 2: relación entre el nivel de diversificación de ingresos y el uso de normas, modelos y herramientas

Tabla 3: relación entre la pertenencia a redes o plataformas y el uso de normas, modelos y herramientas

Introducción

1 Contexto y relevancia

Si estás leyendo estas páginas puede que seas una organización social vinculada al ámbito de las ONG y el Tercer Sector. Quizás también tu entidad está familiarizada con procesos y herramientas que permitan mejorar la gestión y organización, sin perder de vista la importancia y valor de lo que hacéis y de las personas con y por las que trabajáis.

Es posible que te interese conocer cómo otras organizaciones similares a la tuya en el resto de nuestro territorio europeo se dotan de herramientas y mecanismos para conseguir esto mismo.

Tanto si es así como si no, en estas páginas vas a encontrar una primera aproximación a estas cuestiones e incertidumbres.

De hecho, ésta ha sido la principal motivación por parte del ICONG para acometer esta investigación: dar un salto de nuestro contexto de trabajo en España y ver qué está sucediendo en Europa, en el marco de los sistemas de gestión de calidad para ONG y Tercer Sector.

Nuestra Norma ONG Calidad, específicamente diseñada y orientada al Tercer Sector de Acción Social se trabaja por alrededor de 100 entidades sociales al año en nuestro territorio y vemos cómo es una herramienta útil y eficaz para el fortalecimiento de las estructuras y procesos acorde a los valores y compromisos éticos. De ahí el interés de indagar más allá de nuestro contexto cercano, desde una mirada curiosa más que analítica.

En este sentido, hemos querido saber qué es lo que se estaba haciendo en Europa, en un estudio de prospección, sin tener claro qué nos íbamos a encontrar, aunque con un buen puñado de ideas e hipótesis en la cabeza. Por ello, aun cuando ha sido un enfoque importante en el estudio, no ha sido una prioridad en esta primera

aproximación la rigurosidad científica en cuanto al diseño, muestreo y análisis. Así, se ha puesto el foco en preguntar, conocer y entender cuáles son las lógicas y la situación de partida en el ámbito del Tercer Sector europeo, en esta primera toma de contacto.

Esta inquietud por "salir" se lleva madurando ya desde el año 2018, fecha de origen del programa "Alianzas por la calidad de las ONG en Europa" en donde se enmarca esta investigación como punto de partida.

El programa "Alianzas" ha sido financiado por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 para el año 2022, con algunos elementos a destacar:

- El valor de generar conocimiento aplicado y transferible para la mejora de la gestión de las ONG.
- La necesidad de disponer de un porfolio de herramientas, metodologías y buenas prácticas a nivel europeo.
- La oportunidad de poner en marcha una red de trabajo entre ONG aliadas en al menos tres países europeos (incluido España).

Este documento marca el primer punto en este camino de indagación y generación de conocimiento que acaba de comenzar. Os vamos a embarcar en un viaje por Europa a través de las organizaciones del ámbito de las ONG y el Tercer Sector para conocer cómo agregan valor y calidad a sus entidades a través de múltiples herramientas con alcances diversos y en ocasiones, sorprendentes.

2. Retos del estudio

¿Por qué hemos dado desde ICONG este paso tan relevante? Desde nuestros inicios hemos estado acompañando en los retos a muchas ONG del Tercer Sector en España para incorporar calidad acorde a valores vinculados al compromiso ético.

Ha sido un proceso de trabajo que desde 2008 consideramos ha aportado gran valor a este tipo de organizaciones. Hemos sentido la dificultad de quien sabe que no tiene guía, en un viaje en solitario, diseñando, experimentando, innovando y adaptando conforme avanzamos, tomando decisiones y construyendo el ecosistema a medida que lo necesitábamos. Pensamos que, como en España teníamos, entre otras herramientas, nuestra Norma ONG Calidad, como referente que, en su quinta edición, está ampliamente reconocida y suficientemente madura, ésta no iba a ser un rara avis y seguramente hubiera otras.

Porque ¿verdad que no estamos solas? ¿Es el caso español, su organización, su esencia, su Misión y su estructura el único desarrollado? ¿Y si existiera en algún lugar de Europa alguna organización con características similares al ICONG? Y si así fuese, ¿sobre qué normas y herramientas trabajan? ¿Tienen una propia especifica y aplicable únicamente al Tercer Sector? Es algo que no habíamos pensado inmersas en nuestro propio proceso y que, tras un proceso de reflexión y madurez, desde la Asamblea de entidades sí se hizo y se movilizó por lograrlo.

Ahora que ese camino inicial está recorrido nos emociona esa posibilidad. Dado que la Norma ONG Calidad tiene su propio recorrido, legitimada por cómo nació (desde un esfuerzo del sector para dotarse de límites y requisitos normativos para la calidad para el propio sector) y por tantas entidades que la trabajan, vemos con ilusión la posibilidad de encontrar otras normas y

herramientas similares en otros territorios europeos. Esta inquietud ha sido el estímulo que ha despertado todo este proceso de búsqueda y apertura. Como veréis, se trata de una exploración e indagación en toda regla.

Conocer lo que hay ahí fuera ha sido el reto que nos ha animado en esta exploración europea... y algunas preguntas nos han servido de guía:

- ¿Qué herramientas utilizan las ONG europeas para la gestión de la calidad?
- ¿Hay alguna específica para ONG y Tercer Sector?
- ¿Se regirán por principios y valores éticos?
- ¿Son obligatorias y exigidas por los financiadores?
- ¿Cuál es la motivación principal de una ONG para elegir?
- ¿Cuáles son las características de su ecosistema?
- ¿Qué podemos aprender de ellas?
- ¿Cómo podemos enriquecernos mutuamente?

Las respuestas a estas preguntas son verdaderamente estimulantes para el ICONG ya que abren puertas y posibilidades que sólo ahora recién comenzamos a descubrir. Y estos retos nos llevarán a otros que van a permitir seguir construyendo el Tercer Sector, pero ahora en conexión, en compañía y con una visión más allá de nuestras fronteras.

3. Enfoques y claves de la investigación

Diseñar cómo dar este primer paso ha sido un proceso de ida y vuelta en donde se han identificado diversos enfoques que debían coexistir, engarzarse y retroalimentarse. Con la vista puesta en que la prioridad no era realizar un análisis exhaustivo y estadístico, sino un trabajo observacional, de descubrimiento, fuimos desprendiéndonos de esa responsabilidad y trabajando en dar forma a tres enfoques:

- Hacia el objeto: las herramientas.
- Hacia el sujeto: las organizaciones.
- Hacia el sistema: poder y género.

Primer enfoque: el objeto.

La primera distinción es el objeto de estudio, en este caso, qué herramientas para la gestión de la calidad se están utilizando por otras ONG del ámbito europeo. Hablamos de herramientas para referirnos a todo el conjunto de normas, modelos o sistemas que de una u otra forma facilitan la gestión de la calidad. Algunas claves implícitas en este enfoque podrían ser:

- ¿Cómo son las normas y herramientas que aplican las ONG en Europa?
- ¿Son las mismas para todos los contextos, territorios o sectores?
- ¿De qué forma se integran dentro de las organizaciones?
- ¿Qué elementos son los más importantes? ¿Dónde se centra su atención?

En este enfoque queremos identificar y subrayar las características más relevantes de las herramientas identificadas que nos permitan entenderlas, abstraer el valor que aportan en otros contextos y difundirlas.

Segundo enfoque: el sujeto.

La segunda distinción es el sujeto de la investigación, es decir las organizaciones a las que nos hemos dirigido y estudiado. Entidades grandes, pequeñas, de sectores diversos y países diferentes... todas ellas presentan diferentes necesidades y retos a la hora de incorporar sistemas de calidad. Hemos indagado en cada una de ellas poniendo en relación variables como:

- Tipología.
- Ámbito, sector y territorio de actuación.
- Tamaño y estructura organizativa.
- Fuentes de financiación.
- Integración sectorial.
- Proceso de toma de decisiones.
- Necesidades de gestión y mejora.

Identificando estos elementos y posibles correlaciones, podemos acercarnos a una idea más clara sobre cómo y por qué organizaciones con determinados rasgos propios deciden e integran sistemas diversos de gestión de la calidad, entendiendo además que hay todo un entorno al que pertenecen que influye e incide en estas decisiones (social, político, institucional, económico, etc.). Siendo una de las claves de partida a tener en cuenta, en los resultados que obtuvimos, nos dimos cuenta de que disponer de una información rigurosa en este aspecto requería muchos más recursos que los disponibles para poder llegar a generar conocimiento más allá de un análisis de la tipología de entidades.

Tercer enfoque: el sistema.

La tercera distinción clave se orienta hacia el sistema, concretamente hacia las relaciones de poder y la perspectiva de género. El patriarcado como paradigma estimula un sistema de organización social que marca una serie de normas, creencias y valores basados en desequilibrios y desigualdades de género y las organizaciones no son ajenas a ello. Éstas, como parte de la sociedad, se estructuran dentro de este sistema desigual y pueden replicar sesgos de forma inconsciente dentro de su cultura y sistema organizacional. Hemos querido integrar una perspectiva transversal sobre cómo este sistema incide en las relaciones de poder y en la integración del género en el objeto y el sujeto de estudio, es decir, sobre las herramientas y las organizaciones. Somos conscientes que asumir esta perspectiva puede sorprender o extrañar en ámbitos de la gestión, pero somos conscientes de que dicha perspectiva es uno de los puntos ciegos que podemos tener las ONG como organizaciones.

Con esta lógica se ha trabajado el diseño de las herramientas, encuestas y entrevistas en profundidad, así como el análisis e interrelaciones de los datos e información recogida, la elaboración de las conclusiones y recomendaciones que se detallan en los siguientes capítulos. Además, desde la perspectiva de género se han identificado aspectos clave en cuanto a las relaciones de poder, a través del reconocimiento de su impacto en áreas diversas de gestión de la entidad, poniendo el foco en aspectos como el liderazgo, la construcción de equipo, la toma de decisiones y el diseño de la estrategia, entre otros.

4. Hipótesis de partida y dimensiones clave

Como toda investigación hemos partido de unas suposiciones sobre qué creíamos que estaba sucediendo en Europa. Estas suposiciones parten de nuestra propia experiencia en el ámbito de la calidad para ONG en España, por lo que somos conscientes de que incluyen la idiosincrasia y subjetividad propia de nuestro recorrido organizacional como Tercer Sector español. Nuestro interés por contrastarlas y el proceso seguido para ello han constituido uno de los elementos clave para la búsqueda de sentido de todo el estudio.

No queríamos únicamente recoger datos e interpretarlos. Queríamos identificar una serie de magnitudes clave vinculados al objeto del estudio y ver cómo se relacionaban y correlacionaban entre sí, diseñando específicamente las técnicas y herramientas para que recogiesen estas relaciones.

Las magnitudes de la investigación nos indican aquellas dimensiones claves sobre las que hemos recogido información y que de alguna forma podrían mantener vinculación con la integración de herramientas para la mejora de la calidad.

Dimensión 1- ¿Cómo se financian las organizaciones?

En muchos casos, la procedencia de las diversas fuentes de financiación marca la lógica de funcionamiento de las mismas. No es lo mismo que los fondos sean mayoritariamente públicos, a través de subvenciones o contratos públicos, que sean generados por la venta de servicios o a través de campañas de captación. Los *stakeholders* son diferentes y el compromiso de rendición de cuentas no es igual ni tiene las mismas implicaciones. Sin entrar a emitir un juicio de valor a lo anterior, nos encontramos con que es bastante probable que las entidades financiadoras pidan o exijan el cumplimiento de un determinado estándar o norma de calidad y transparencia. O incluso que el acceso a financiación pueda ser la razón por la que una organización inicie un proceso de implantación de calidad.

Dimensión 2- ¿Cómo es la organización del Tercer Sector?

La estructura y funcionamiento del Tercer Sector de las ONG de cada territorio suele ser importante como parte del entorno en el que se desarrollan las organizaciones. Un Tercer Sector fuerte y diverso, estructurado y con peso, aporta no sólo una red de apoyo, aprendizaje y conexión, sino elementos de seguridad en el sistema y propuestas y recomendaciones de fortalecimiento y desarrollo, además de posibilitar un peso y acceso institucional clave para la coproducción de políticas públicas de apoyo y sostenimiento. En el otro extremo un Tercer Sector con poco peso y relevancia, tendrá poca capacidad de incidencia y no podrá ofrecer esa red y mecanismos de seguridad. Por otro lado, creemos que la diversidad en tamaño y ámbitos de actuación también puede influir en las estructuras y relaciones que se dan. Podemos encontrar a un Tercer Sector en un país que incluya a entidades similares en tamaño, incluso con ámbito sectorial similar. Esta homogeneidad tenderá a corresponderse con intereses compartidos y sectoriales. También es posible encontrar un Tercer Sector compuesto por entidades de muy diversos ámbitos de actuación, e incluso de tamaño muy diferente, dando lugar a un sector muy atomizado. Esta situación podría ser decisiva en cuanto a alcances más limitados y menor legitimidad sectorial, menos peso ante otros sectores, menos capacidad de lobby y dificultades para estar presente en la agenda social de su país.

Dimensión 3- ¿Cómo se integra la perspectiva de género?

Sin duda, el enfoque de género nos da un mayor ángulo de visión sobre el sector y las organizaciones. Incluir este enfoque amplía la mirada, porque ofrece elementos para reconsiderar cómo las organizaciones y el Tercer Sector hacen frente y asumen el cuestionamiento patriarcal en el ámbito de las relaciones internas, de los procesos de toma decisiones, gestión de equipos, modelos de liderazgo e incluso los propios modelos mentales con los que se opera.

Con estas magnitudes identificadas el siguiente paso era definir nuestras hipótesis de partida, las cuales contrastamos en el proceso de investigación. ¿Cuáles son estas hipótesis?

Hipótesis 1. A mayor dependencia de financiación pública, mayor uso de normas, modelos y herramientas de gestión de la calidad.

Desde la incorporación de los sistemas de gestión de la calidad como aspecto a valorar en determinadas convocatorias públicas de financiación, la Administración ha movilizado a las entidades candidatas a implementar unas determinadas normas y criterios para garantizar la eficiencia en la gestión de estos recursos públicos, que favorece una cultura de gestión de la calidad en las entidades.

El papel de la Administración Pública puede ser especialmente relevante como impulsor de la adopción de determinadas herramientas vinculadas a la calidad del Tercer Sector y las ONG.

Hipótesis 2. A mayor independencia económica y a mayor diversificación de ingresos, mayor uso de herramientas de gestión de la calidad orientados a alcances parciales, a la mejora continua, normalmente caracterizados por su polivalencia, flexibilidad y libertad de uso.

En este caso entendemos que al no depender de los requisitos de un único financiador y contar con diversas fuentes de financiación, la entidad se ve sometida a una menor presión para tomar la decisión de implantar y/o certificar, por lo que puede verse inclinada a adoptar herramientas más orientadas a ámbitos específicos de la organización lo cual indicaría el uso también diverso y complementario de herramientas, en lugar de un único sistema integral, más costoso por el alcance de la transformación que implica.

Hipótesis 3. Cuanto más desorganizado esté el tejido organizativo del Tercer Sector, sin redes formales o plataformas, menor uso de normas, modelos y herramientas de gestión de la calidad.

Estructuras de participación sectorial débiles, incipientes, poco articuladas y cohesionadas pueden deberse exactamente a que las entidades que las conforman poseen unos sistemas de gestión débiles, cerrados, rígidos y poco innovadores. En estas redes no es infrecuente encontrarse con entidades que tienen dificultades en poner el foco en facilitar procesos amplios relacionados con la calidad. Por ello entendemos que la madurez de la aceptación en la implantación de sistemas de gestión de la calidad sería más bien un indicio, pero también un indicador de organización de las alianzas, la participación entre entidades, el intercambio, el aprendizaje y, por tanto, el fortalecimiento de un sector social.

Hipótesis 4. Cuanto más diverso y heterogéneo en tamaños de organizaciones es el Tercer Sector que lo conformen, menor uso de normas, modelos y herramientas.

Si estamos ante un sector con multitud de organizaciones de diferentes tamaños, muy polarizado en cuanto a la capacidad de representación y de toma de decisiones, donde hay una lógica de representación y de dependencia entre unas en otras, puede ser más fácil encontrar que las entidades más grandes, con mayor alcance de servicios y mayor capacidad de acción opten por implementar herramientas de calidad y aquellas otras entidades más pequeñas no sientan la necesidad de hacerlo o teniéndola, no dispongan de recursos para ello.

Hipótesis 5. Cuanta mayor diversificación de fuentes de financiación en el Tercer Sector, mayores diferencias nos encontraremos en su organización y representatividad.

Entendemos que los sistemas de representación y organización sectorial de las organizaciones son reflejo del modo de organización política y administrativa de los poderes públicos, teniendo mucha relevancia el modelo de financiación en el modo de organizarse y, por tanto, de gestionar una ONG. Creemos que, en determinados países, los sistemas de representación y organización sectorial de las organizaciones son reflejo del modo de organización política y administrativa de los poderes públicos, por lo que pesa mucho el modelo de financiación en el modo de organizarse y, por tanto, de gestionar una entidad.

Hipótesis 6. Las herramientas de calidad en Europa no integran la perspectiva de género.

El Tercer Sector en Europa y las entidades que lo conforman no hemos dado aún el salto cualitativo necesario para transcender el modelo mental y los patrones actuales, en los que el género se entiende únicamente como conciliación, permisos de maternidad o paternidad, y otros elementos que sólo rascan la superficie y que, si bien son relevantes, no ponen en cuestión el modelo de concentración de poder actual.

Podríamos completar esta hipótesis diciendo que la "igualdad de género" no se identifica aun como un factor de la calidad dentro de los sistemas de calidad de las organizaciones, lo cual nos lleva a nuevas e interesantes aproximaciones.

Estas hipótesis nos permiten un primer acercamiento a la situación en Europa de los sistemas de calidad para ONG y Tercer Sector. Es una suerte de diagnóstico de parámetros para tener en cuenta como punto de partida para saber en qué entorno nos movemos, cuáles son sus virtudes, así como sus puntos de mejora y éstos nos van a guiar en los próximos pasos, aportando valor desde un enfoque de mejora continua.

Nos permiten igualmente comenzar la indagación sobre cómo encaja esta realidad europea recientemente descubierta en nuestro desarrollo desde ICONG. El viaje no ha hecho más que comenzar.

¡Os invitamos a descubrir y ser partícipes de nuestros hallazgos!

Metodología

1. Fases del estudio y cronograma

El primer paso de la investigación fue realizar una propuesta de metodología, acorde a los plazos y tiempos marcados, decidiendo qué herramientas nos parecían más adecuadas para los retos que nos marcamos. Dada la extensión en territorio y ámbitos de actuación nos decidimos por una encuesta online lo más amplia posible, y en una serie de entrevistas personales en profundidad para indagar en algunos aspectos clave identificados en el proceso.

Un primer acercamiento nos orientaba a poder identificar actores claves, tipos de organizaciones, contextos comunes y aspectos diferenciales, así como las principales normas y herramientas que usan nuestras homólogas europeas para gestionar la calidad en sus entidades. Para ello nos marcamos una duración de ocho meses, de Marzo a Noviembre de 2022.

La investigación se ha desarrollado en cuatro grandes fases de trabajo:

Fases de trabajo de la investigación

Gráfico 1: Fases de trabajo de la investigación.
Elaboración Propia

FASE 1: Selección y lectura de fuentes secundarias

Nos parecía imprescindible, como inicio, investigar sobre otros estudios, informes, *papers* y artículos sobre el Tercer Sector a nivel europeo, así como sobre la gestión de la Calidad en Europa, siempre desde su aplicación a las ONG y Tercer Sector. A través de estas fuentes hemos identificado contextos diferentes, nuevas definiciones y una primera aproximación a organizaciones de diverso tipo con las que era interesante realizar un acercamiento. Además, en esta fase hemos comenzado a identificar diversos usos de modelos, normas o herramientas en el contexto europeo. Dada la extensión del territorio y países sobre los que queríamos indagar, esta búsqueda ha sido acompañada de un trabajo de traducción de términos claves en diferentes idiomas que nos ha facilitado un cierto criterio en los ámbitos y sectores de trabajo de las entidades. A través de estos términos hemos ido construyendo una base de datos de organizaciones que, como punto de partida, nos ayudaba a dimensionar las siguientes fases de la investigación.

FASE 2: Diseño de encuesta y contactos con organizaciones

Sobre las entidades identificadas y clasificadas en cada país y sector, se decidió realizar un primer contacto vía email con revelando la información más importante del estudio y los objetivos de la investigación. Queríamos captar la atención de aquellas organizaciones europeas que tuvieran interés en la aplicación de herramientas de Calidad, pero desde la curiosidad y la cercanía. A aquellas organizaciones que manifestaron interés se les hacía llegar una encuesta online con diferentes secciones y tipos de preguntas, que se detallan más adelante[1].

Para esta primera toma de datos con organizaciones del Tercer Sector, diseñada a través de la encuesta, traducida a tres idiomas, se ha ido estableciendo contacto de forma escalonada con más de 900 entidades del ámbito territorial objeto de estudio. Este recurso nos permitía además identificar nuevas organizaciones e instrumentos de gestión de calidad de referencia en el país o sector, del que posteriormente se realizaba una búsqueda de más información para su estudio.

Ver anexo 1 : Modelos de herramientas

FASE 3: Entrevistas en profundidad.

A partir de los resultados de las encuestas, se han identificado organizaciones y personas de referencia especialmente relevantes para el objeto de la investigación. En estas entrevistas hemos desarrollado un guion de entrevista con apartados, acorde al perfil de la persona entrevistada. El objetivo era acceder a información cualitativa sobre el contexto, las características y factores clave de determinadas herramientas identificadas previamente que nos sirvieran para el análisis posterior. Se han realizado un total de dieciocho entrevistas en profundidad.

FASE 4: Análisis de los resultados y primeras conclusiones

Es importante volver a resaltar que este estudio no pretende ofrecer un mapeo completo de las organizaciones e instrumentos de gestión de la calidad en Europa. Es un primer viaje de exploración hacia algunas normas o modelos que nos pueden dar pistas para ampliar nuestro conocimiento sobre este tema en Europa y, sobre todo, para seguir abriendo espacios de conexión. En esta última fase de análisis el planteamiento era establecer estas conexiones, ampliando nuestra mirada a entidades y herramientas con implantación en Europa, e identificando algunos elementos clave que nos van a permitir continuar este viaje.

2. Análisis sectorial y territorial

Para acotar el reto de descubrir los sistemas de gestión de calidad europeos en el Tercer Sector, hemos necesitado definir, en primer lugar, qué entendemos como Tercer Sector para poder acercarnos a sus diferentes acepciones en otros ámbitos y contextos territoriales.

Para establecer y limitar el marco del estudio, partimos de la definición del Tercer Sector de la Ley 43/2015 del 9 de octubre del Tercer Sector de Acción Social y el estudio del Tercer Sector de Acción Social en España 2021 (POAS)[2], que establece algunos criterios en cuanto a la definición y alcance:

- Son organizaciones formales, con una formalidad y personalidad jurídica.
- Son privadas.
- Sin ánimo de lucro.
- Gozan de capacidad de gestión y autocontrol institucional sobre sus actividades.
- Tienen un alto grado de participación voluntaria.
- Desarrollan sus actividades en el ámbito de los derechos, la participación ciudadana y/o las necesidades sociales.
- Cumplen una función social.

Con el objetivo de ampliar la mirada de los sistemas de gestión de calidad en Europa, se ha realizado una primera aproximación a las diferentes terminologías y significado existentes detrás del término “Tercer Sector” y “ONG” en diferentes países europeos. Este estudio no tiene como objetivo

2 https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1644580843_estudio-2021-informecompleto_digital.pdf

analizar el contexto del Tercer Sector en cada país, pero sí entender las similitudes y diferencias entre ellos y si éstos tienen relación con el uso o no de herramientas para la calidad. Son numerosos los puntos de convergencias y divergencias en función de la trayectoria/historia y cultura de cada país.

Existen realidades diferentes de estatutos, claves jurídicas y económicas que llevan a una heterogeneidad del Tercer Sector y que resultan ser elementos relevantes a la hora de entender los diferentes modelos de gestión de la calidad en las ONG.

En cualquier caso, no hemos encontrado una definición común y aceptada para las entidades en Europa, si bien los términos "Tercer Sector" y "ONG" son los más usados y difundidos.

El estudio "Los Modelos socioeconómico del Tercer Sector en Europa"[3] ofrece una visión general de sus diferentes modelos, relacionados todos con su contexto histórico, la relación de las organizaciones con el Estado, la Iglesia, la sociedad civil, el sector económico, sus modos de gobernanza y financiaciones, y la relación con el voluntariado y los trabajadores. Esta lectura nos permite estudiar la estructuración del Tercer Sector en cada país y su modo de organización en el ámbito europeo. Más adelante en el análisis de los resultados, se hará referencia a los modos de organización y representación territorial de los países con los que se ha tenido contacto y que está directamente vinculado con las hipótesis.

Gracias a fuentes de información secundaria y estudios de traducción, hemos elaborado un glosario de términos en varios idiomas con el fin de acercarnos a los diferentes "Tercer Sector" europeos y afinar nuestra búsqueda.

Este trabajo de terminología y traducción nos ha permitido realizar una búsqueda por palabras claves de organizaciones del Tercer Sector en varios idiomas. De esta manera hemos accedido a plataformas, organizaciones de segundo y tercer nivel y catálogos de organizaciones del Tercer Sector en los diferentes países, con estructuras y características similares a las que encontramos en España. De la misma manera, se han podido identificar normas, modelos y herramientas de calidad a través de este trabajo de traducción e investigación.

Ámbitos y sectores de actividad

Sobre la base de los textos y búsquedas sobre el Tercer Sector y ONG en España y Europa[4], sin ánimo de generar una taxonomía única pero sí una que nos sirviera para nuestros fines, se ha realizado la siguiente clasificación de los sectores o ámbitos de trabajo, ámbitos coincidentes, que se solapan unos con otros, pero que nos han permitido una cierta concreción en la clasificación de las entidades:

- Acción Social: Organizaciones que promueven el desarrollo de los derechos sociales y civiles de colectivos vulnerables.
- Integración e inserción: Organizaciones cuya misión es la inserción social y laboral en la sociedad de colectivos vulnerables.
- Sociosanitario: Organizaciones que ofrecen asistencia desde un enfoque bio-psico-social a personas en situación de dependencia (ej.: mayores, discapacidad etc.)

3 Dor M., 2020, Modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe : approches analytiques, contraintes et évolutions, Sous la direction de Eynaud P., Bucolo E., Gardin L., INJEP, Notes & rapports/Rapport d'étude.

4 https://www.plataformaong.org/recursos/314/informe-el-tercer-sector-de-accion-social-en-espana-2021-respuesta-yresiliencia-durante-la-pandemia

- Derechos humanos: Organizaciones cuya misión es la incidencia y el respecto de los derechos humanos en general.
- Participación, Educación: Organizaciones que se dedican a prestar servicios y defender los derechos relacionados con la educación, del voluntariado y de la participación ciudadana.
- Cooperación y Desarrollo: Organizaciones que prestan apoyo en el contexto internacional para promover el desarrollo económico y/o social.
- Medioambiental: Organizaciones cuya misión está relacionada con la defensa y la mejora del medioambiente y la sostenibilidad (sensibilización, activismo, protección etc.)
- Vivienda / Personas sin Hogar: Organizaciones cuya misión es el derecho a una vivienda digna, adecuada y accesible. Incluye también todas las iniciativas de cooperativas de viviendas.

Si bien existen matices entre diferentes territorios, como se ha constatado en las respuestas obtenidas, han sido delimitaciones realmente útiles para establecer ámbitos de acción comunes y aceptables por una mayoría. En todo caso, ha servido para la identificación de las organizaciones en una o varias categorías de actividad.

Territorios y países

La selección de los ámbitos territoriales ha sido determinada acorde a características socioculturales de referencia que podrían ofrecer elementos similares de análisis. En este sentido, hicimos la siguiente clasificación:

- Países mediterráneos: Portugal, España, Italia, Grecia y Turquía
- Países centroeuropeos: Francia, Alemania, Bélgica, Países Bajos, Suiza, Austria, Reino Unido, Irlanda, Polonia, República Checa.
- Países nórdicos: Dinamarca, Noruega, Suecia, Finlandia.
- Países bálticos: Estonia, Letonia, Lituania.
- Países balcánicos: Hungría, Bielorrusia, Rumanía, Bulgaria, Serbia, Bosnia, Croacia, etc.

Debido a la situación política que están atravesando Rusia y Ucrania en el momento de puesta en marcha del estudio, hemos decidido excluirlo del estudio ya que su participación iba estar altamente comprometida.

Tipo de organizaciones que lo conforman

Además de los diferentes sectores de intervención, era necesario poder clasificar las organizaciones según su ámbito de actuación y alcance. De esta forma incluimos la siguiente distinción entre organizaciones:

- Primer nivel: Organizaciones de base de atención directa a personas que no agrupan a otras, independientes, solo se representan a sí mismas.
- Segundo nivel: Organizaciones que agrupan a otras entidades de base, es decir de primer nivel, representándolas, como una Federación.
- Tercer nivel: Organizaciones que agrupan a otras entidades de segundo nivel, como Plataformas (ej.: Centro europeo de voluntariado, Foro europeo de discapacidad etc.)
- Organización singular: Organizaciones que presentan peculiaridades organizativas, de financiación y de funcionamiento. Esta denominación de "singular" únicamente la hemos detectado en el caso español.

3. Proceso de recogida de datos e información

Como comentamos, la participación de organizaciones europeas en el estudio se ha concretado a través de dos métodos principales:

- Una encuesta online enviada a más de 900 organizaciones, seleccionadas a través de los criterios definidos en el apartado anterior.
- 18 entrevistas realizadas online a organizaciones identificadas previamente seleccionadas según criterios de interés y afinidad.

Destacamos a continuación los elementos más relevantes de cada una de ellas.

Encuesta online: universo y muestra

El cuestionario se ha construido en estrecha relación con las hipótesis definidas previamente. A partir de las seis hipótesis del estudio se han ido construyendo las preguntas formuladas.

La encuesta se ha organizado en cuatro secciones:

- Datos sobre la persona que rellena el cuestionario
- Datos generales sobre la organización
- Preguntas sobre el uso de modelos, herramientas de calidad
- Preguntas sobre el Tercer Sector en su ámbito territorial.

En total, se han realizado contactos vía email a 970 organizaciones del Tercer Sector, institutos y organismos de fortalecimiento del sector, identificados en los diferentes ámbitos territoriales. El cuestionario ha estado abierto cuatro meses y disponible en tres idiomas (inglés, francés y español). Se ha contactado con las organizaciones en diversos momentos con especial

Ámbito territorial de la muestra

Gráfico 2: ámbito territorial de la muestra.
Elaboración propia

cuidado en el mensaje y en la presentación de los retos del estudio. Hemos pretendido no ser invasivos ni especialmente insistentes, sondeando y adecuándonos al interés de las organizaciones en su participación.

Se han recibido un total de 74 respuestas a la encuesta[5], de las cuales 54 entidades la han completado hasta el final. Nuestro criterio a nivel de muestreo fue obtener información de al menos 50 organizaciones europeas de forma completa.

En base a esta muestra y los datos obtenidos, podemos destacar algunos aspectos clave que nos permiten realizar una primera aproximación del tipo de organización:

- En cuanto al ámbito territorial, se ha conseguido obtener una representación de todos los países mencionados (salvo Bielorrusia de la cual no hemos encontrado informaciones sobre el Tercer Sector). Destacamos una participación mayor de España, Francia, Bulgaria y del ámbito internacional. Destacamos también que algunas de las organizaciones participantes trabajan entre varios países.

5 Ver Anexo 2: Listado de organizaciones participantes

- Resaltar respecto al alcance de las organizaciones participantes que un porcentaje especialmente alto corresponde a entidades de carácter regional e incluso internacional. Es un dato significativo que poco más de 20% de las organizaciones que han respondido a la encuesta presentan un ámbito de actuación local o regional.

Alcance de las organizaciones participantes

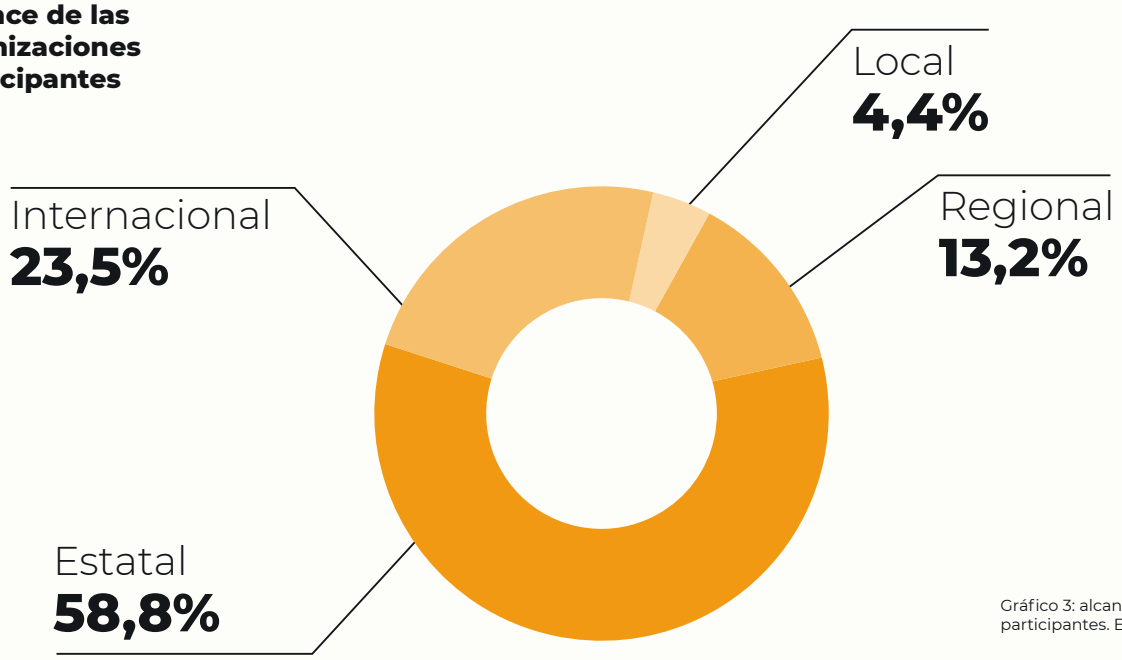
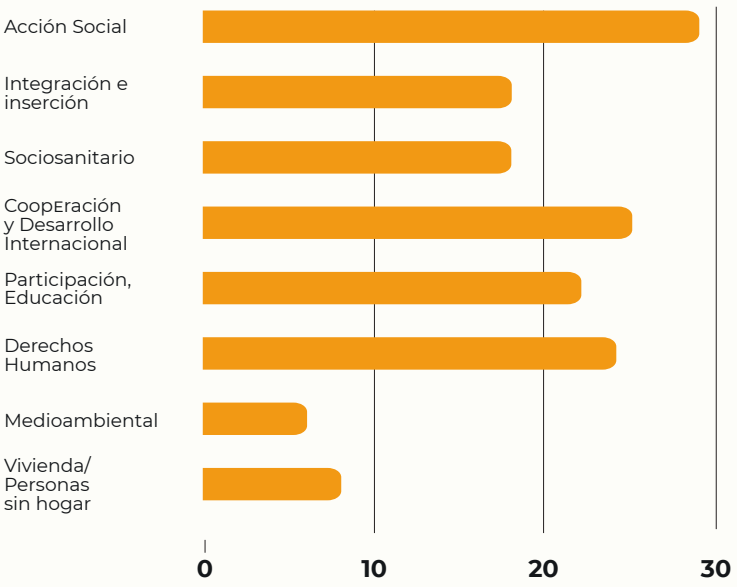


Gráfico 3: alcance de las organizaciones participantes. Elaboración propia

Ámbito sectorial de las organizaciones participantes



- De la misma forma que el territorio, se ha conseguido tener una representatividad de los diferentes sectores de actuación del Tercer Sector identificados. Destacamos la menor presencia de organizaciones de sector Medioambiental y Viviendas / Personas sin Hogar y una presencia importante de redes, plataformas y organizaciones de apoyo y/o asesora-miento a ONG.

Gráfico 4: ámbito sectorial de las organizaciones participantes. Elaboración propia

- Respecto a la tipología de entidades, resaltar que más del 75% son de primer y segundo nivel. Entendiendo las diferencias implícitas entre estas dos clasificaciones, merece una breve reflexión el hecho de que un 55% de las mismas no sean de intervención directa, sino organizaciones representativas, plataformas y/o redes.

Tipología de las organizaciones participantes.

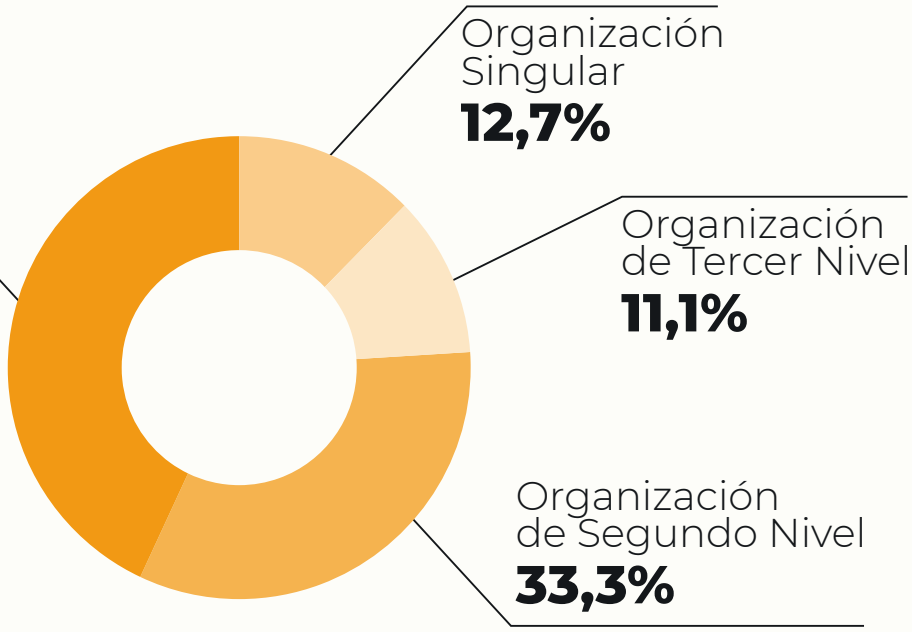


Gráfico 5: tipología de las organizaciones participantes. Elaboración propia

- La longevidad de las entidades que han participado en la encuesta resulta significativa-mente alta, ya que el 75% de las mismas tienen más de 10 años, siendo la mitad de éstas las que llevan más de 25 años trabajando en el Tercer Sector. Llama la atención este dato cuando lo relacionamos con el tamaño de las organizaciones, en donde sólo un 25% de éstas tienen más de 12 personas empleadas, destacando las organizaciones con menos de 5 personas trabajadoras.

Antigüedad de las organizaciones participantes

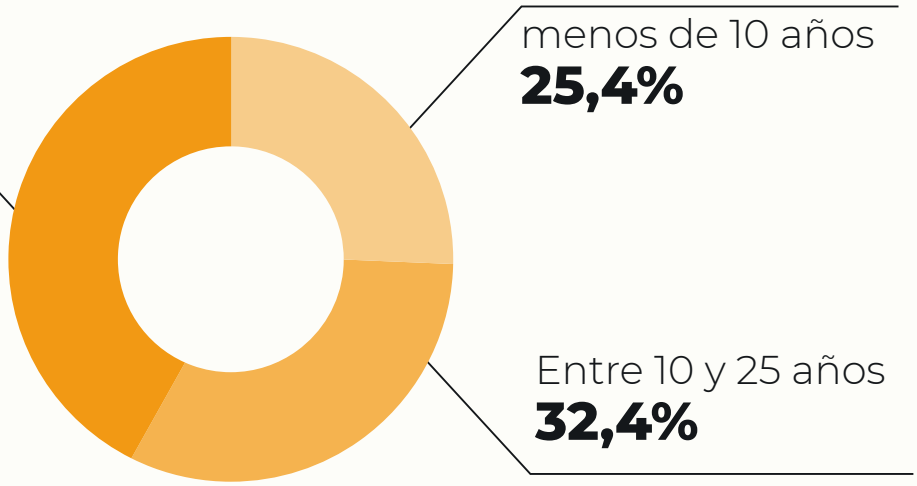


Gráfico 6: antigüedad de las organizaciones participantes. Elaboración propia

Tamaño de las organizaciones participantes

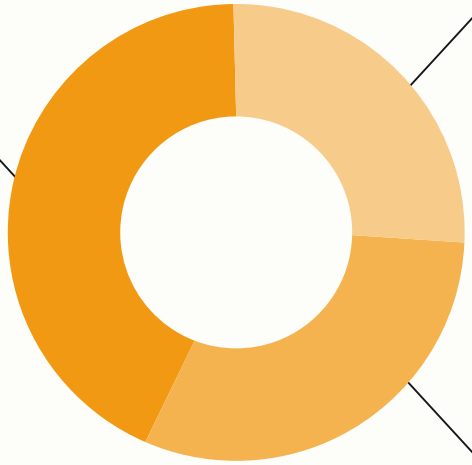


Gráfico 7: Tamaño de las organizaciones participantes. Elaboración propia

Por último, vemos la composición de las organizaciones por género, en donde es llamativo que estas entidades están compuestas en su mayoría por mujeres, quizás asociado a la feminización del sector de los cuidados y apoyo. En este sentido cabe destacar que el 65% de las personas que han contestado a la encuesta eran mujeres.

Porcentaje de mujeres en las organizacines

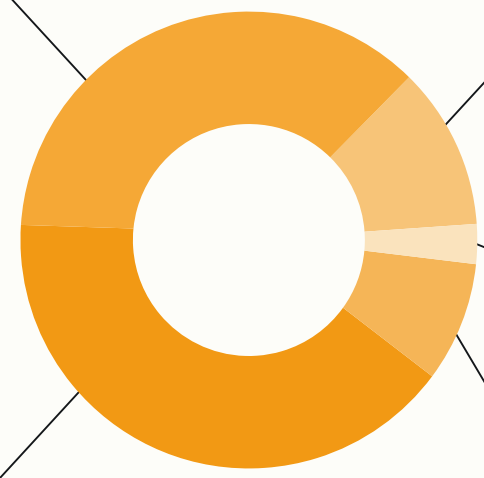


Gráfico 8: Porcentaje de mujeres en las organizaciones. Elaboración propia

Con esta primera información podríamos establecer un acercamiento a la composición de la muestra de la investigación:

La muestra seleccionada es representativa de todos los países de interés con un alcance fundamentalmente estatal. Son organizaciones de primer y segundo nivel en su gran mayoría recogiendo todos los ámbitos sectoriales que incluye el Tercer Sector y ONG. Destaca que son organizaciones con un amplio recorrido en el tiempo y consolidadas, aunque con dimensión relativamente pequeña, compuestas en su inmensa mayoría por mujeres.

Entrevista en profundidad

A partir de las respuestas recibidas, la segunda fase de recogida de datos e información se ha realizado mediante entrevistas online entre 60-75 min, dirigidas a organizaciones identificadas como pertinentes. Esta entrevista estaba orientada a profundizar sobre aspectos previamente detectados de interés para el estudio y para ello se ha hecho llegar a cada persona participante el guion propuesto de preguntas para la entrevista. Estas entrevistas se realizaron entre los meses de julio, agosto y primeros de septiembre de 2022.

Las candidatas a las entrevistas han sido seleccionadas según tres criterios:

- Organizaciones que usan normas, modelos o herramientas de gestión de la calidad
- Organizaciones que tengan conocimiento sobre normas, modelos y herramientas de gestión de la calidad.
- Organizaciones que son referentes territoriales y que nos podrían compartir una visión más amplia del sector y las herramientas que usan.

El guion de las entrevistas se ha construido en relación con las hipótesis y dimensiones identificadas, con el objetivo de recoger informaciones cuantitativas y cualitativas[6]. La estructura básica de la entrevista estaba compuesta por 4 bloques temáticos:

- Persona entrevistada: indagación sobre la experiencia y posición de la persona, destacando el expertise más relevante en la gestión de entidades del Tercer Sector / ONG.
- La organización: profundización sobre los orígenes, tamaño, ámbito, recursos humanos, pertenencia a redes y plataformas y principales fuentes de financiación.
- Herramientas. Este bloque está específicamente orientado a descender sobre aspectos clave de la gestión de calidad, tales como: A quién se dirige, relación con los financiadores, especificidad para ONG, objetivos, transferibilidad y complementariedad, perspectiva de género integrada en la herramienta, etc.
- Tercer Sector: reconocimiento y protagonismo territorial, relación con la administración, interlocución pública, etc.

6 Ver Anexo 1: Modelo de herramientas.

En total se han realizado 18 entrevistas en profundidad con varias organizaciones europeas[7], según los tres criterios determinados, siendo la distribución territorial de las entrevistas la siguiente:

1 entrevista: Suiza, Suecia, Portugal, Italia, Holanda, Bélgica y Alemania.

2 entrevistas: Lituania, Francia, Dinamarca y Bulgaria.

3 entrevistas: España.

4. Dificultades detectadas

No queremos acabar este capítulo sin destacar algunos elementos adversos y dificultades sobre los que merece la pena reflexionar para seguir trabajando en esta línea de investigación en un futuro.

La principal dificultad en la realización del estudio ha sido el acceso a las entidades. Esto se ha debido a un desajuste entre los recursos que se estimaron necesarios cuando se diseñó el programa, con el alcance que nos habíamos propuesto y en base a la idea que teníamos en ese momento de lo que nos íbamos a encontrar, y la realidad con la que nos hemos topado. En el proceso nos hemos visto en la obligación de ir reajustando tiempos y horas de dedicación para poder recoger la suficiente información como para dotar al estudio de un mínimo de rigor y legitimidad. No obstante, esta experiencia nos deja aprendizajes de valor y que dejamos a modo de sugerencias para futuras aproximaciones al tema:

- Acceso a las organizaciones objetivo a través de entidades de segundo y tercer nivel, con legitimidad y conocimiento del territorio y su forma de organización.
- Plazos más amplios para cumplimentar el cuestionario y posibilidad de guardar un borrador sin terminar, para acabar de completarlo en otro momento. Se han detectado cuestionarios sin completar por problemas de agenda.
- En cuanto a las barreras de idioma y terminología, se sugiere afinar las preguntas y simplificar el lenguaje. En nuestra experiencia, aunque las encuestas y las entrevistas se desarrollaron en los idiomas del estudio (inglés, francés y español) ha habido cuestiones e ideas que no se entendían correctamente dada su complejidad y las diferencias culturales y de contexto.
- Rediseño de las entrevistas según perfiles del entrevistado. Únicamente se ha desarrollado un tipo de guion de entrevista, y que, teniendo en cuenta la gran variabilidad de la muestra disponible, quizás hubiera sido más enriquecedor si hubiésemos podido adaptarlo previamente al perfil específico de la persona entrevistada.

En cualquier caso y a pesar de estas dificultades, la investigación realizada presenta resultados de gran valor, permitiendo avanzar en el conocimiento de la Calidad en Europa. En el próximo capítulo se describen y elaboran los resultados que arroja este estudio.

7 Ver Anexo 2. Listado de organizaciones participantes

Resultados

En este capítulo desarrollamos los principales resultados obtenidos a través de la encuesta y de las entrevistas en profundidad. Queremos destacar que a lo largo del capítulo aparecen datos cuantitativos, obtenidos preferentemente a través de la explotación de datos de las encuestas, junto con un detalle o texto más cualitativo, desarrollado fundamentalmente en las entrevistas realizadas.

La muestra seleccionada es representativa de todos los países de interés con un alcance fundamentalmente estatal. Son organizaciones de primer y segundo nivel en su gran mayoría recogiendo todos los ámbitos sectoriales que incluye el Tercer Sector. Cabe mencionar que son organizaciones con un recorrido en tiempo y consolidadas, aunque con dimensión relativamente pequeña, compuestas en su inmensa mayoría por mujeres.

Estas características de la muestra nos definen un alcance específico, teniendo en cuenta que en una primera parte de este capítulo vamos a mostrar algunas claves relativas a los tres enfoques definidos en el estudio:

- Hacia el sujeto: las organizaciones
- Hacia el objeto: las herramientas
- Hacia el sistema: poder y género

Tras esta primera aproximación realizaremos el análisis de las hipótesis de la investigación, sobre los datos e información conseguidas. Las hipótesis por validar son las siguientes:

Hipótesis 1. A mayor dependencia de financiación pública, mayor uso de normas, modelos y herramientas de gestión de la calidad.

Hipótesis 2. A mayor independencia económica y a mayor diversificación de ingresos, mayor uso de herramientas de gestión de la calidad orientados a alcances parciales, a la mejora continua, normalmente caracterizados por su polivalencia, flexibilidad y libertad de uso.

Hipótesis 3. Cuanto más desorganizado esté el tejido organizativo del Tercer Sector, sin redes formales o plataformas, menor uso de normas, modelos y herramientas de gestión de la calidad.

Hipótesis 4. Cuanto más diverso y heterogéneo en tamaños de organizaciones es el Tercer Sector que lo conformen, menor uso de normas, modelos y herramientas.

Hipótesis 5. Cuanta mayor diversificación de fuentes de financiación en el Tercer Sector, mayores diferencias nos encontraremos en su organización y representatividad.

Hipótesis 6. Las herramientas de calidad en Europa no integran la perspectiva de género.

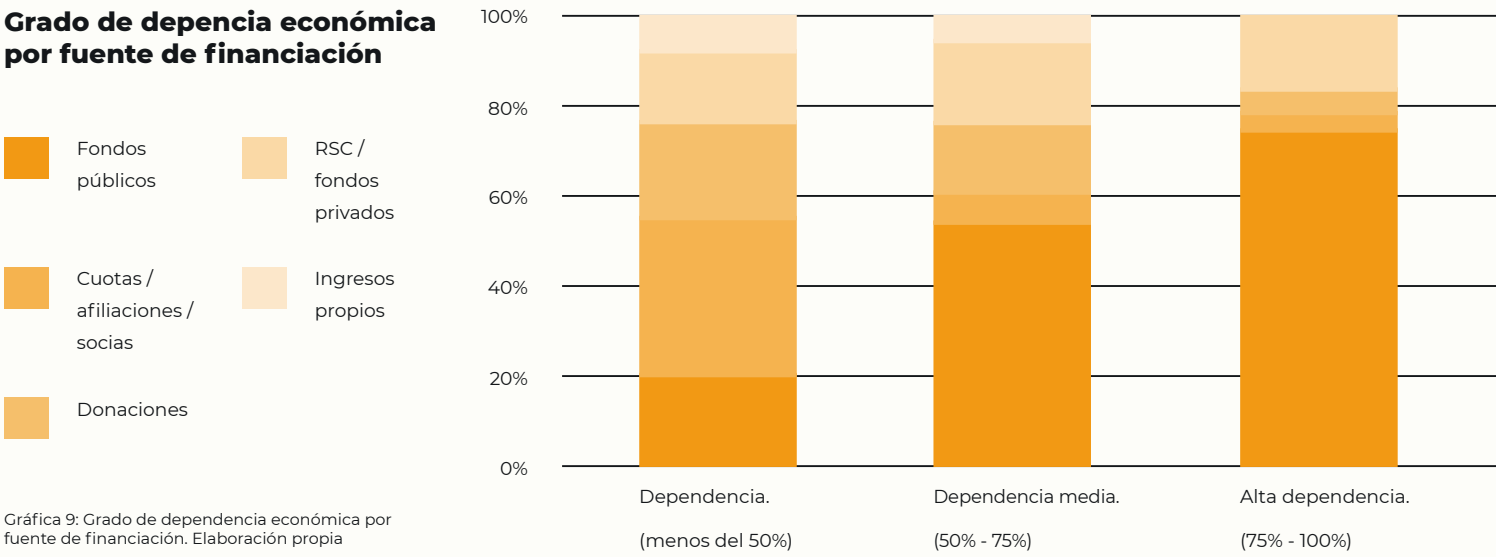
1. Organizaciones

En el capítulo 2 hemos logrado identificar las características básicas de las organizaciones que han participado en la investigación, en cuanto al ámbito territorial, sector de actuación, tipología, alcance, antigüedad, tamaño y distribución por sexo.

Como continuación a este primer análisis, vamos a tener en cuenta el contexto de las organizaciones. Un bloque de preguntas de la encuesta estaba referido a tres elementos clave vinculados al contexto de la organización: el origen o fuentes de financiación, la participación en Redes o agrupaciones, y una primera aproximación a la perspectiva de género.

Respecto al primer elemento, el origen de las fuentes de financiación, resaltar la alta dependencia de los fondos públicos de la mayoría de las organizaciones. Para el 70% de las entidades con una alta dependencia a una única fuente de financiación, ésta tiene origen público. El resto de las organizaciones diversifican sus fuentes de ingresos entre Fondos privados, cuotas, donaciones e ingresos propios. La segunda fuente de ingresos en importancia son los fondos de origen privado.

Grado de depencia económica por fuente de financiación



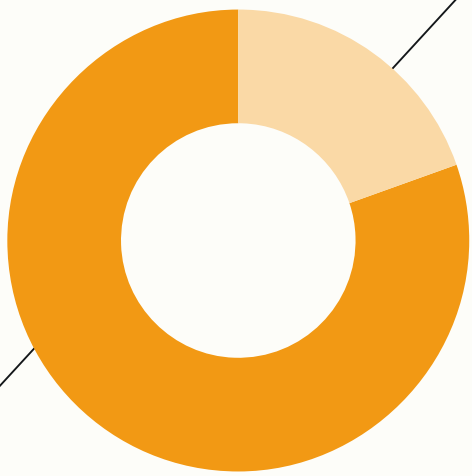
Gráfica 9: Grado de dependencia económica por fuente de financiación. Elaboración propia

Resaltar la poca relevancia que presentan los ingresos propios de las entidades como fuente de financiación, casi al mismo nivel que las cuotas y afiliaciones de socias.

Estos datos nos llevan a poner el foco en la importancia del Sector Público en el mantenimiento y sostenimiento de la actividad de muchas de las organizaciones de Tercer Sector y ONG dado que cuando se tiene un financiador que aporta más del 50% de los ingresos, éste suele ser la Administración Pública.

El segundo elemento de análisis fue la pertenencia a redes o Plataformas, bien sectoriales o territoriales. Los datos son contundentes, ya que el 80% de las organizaciones participantes afirman pertenecer a redes y plataformas.

Pertenencia a redes y plataformas



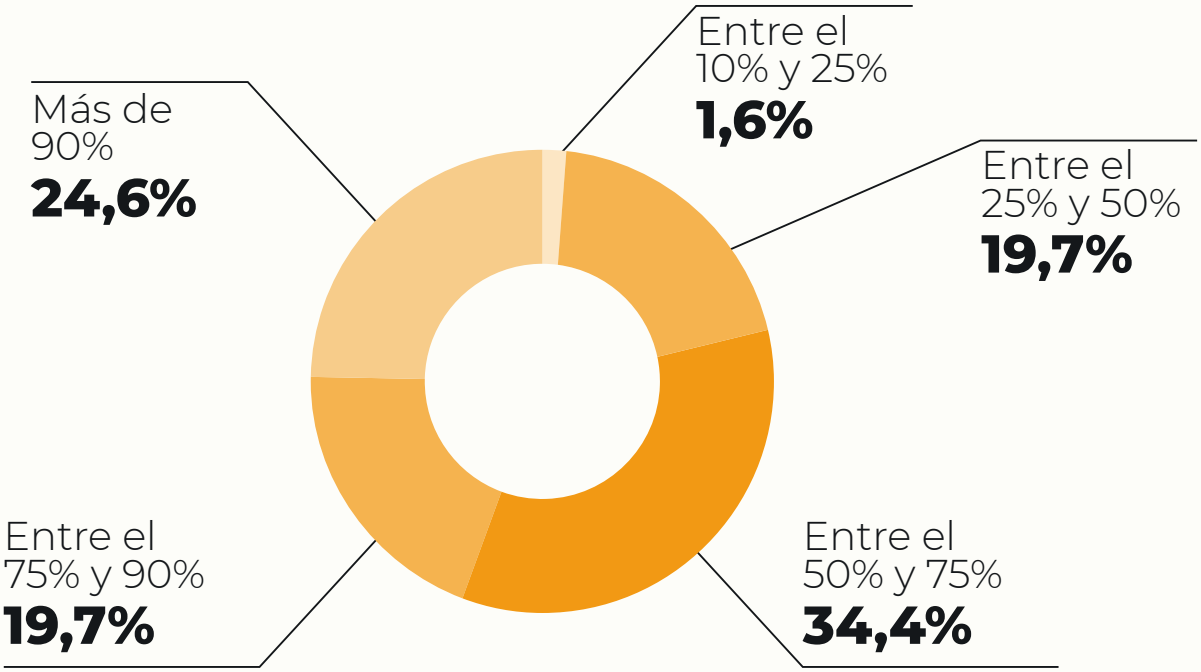
Gráfica 10: Pertenencia a redes y plataformas.
Elaboración propia

Son redes estatales, europeas o internacionales, en la mayoría de los casos de su sector de actuación. La identificación de redes y plataformas nos han llevado a indagar sobre éstas, e incluso a establecer contacto con ellas, de cara a ampliar la base de datos de organizaciones de interés. También ha sido muy útil para descubrir normas y herramientas propias a estas plataformas y redes, lo que destaca el valor que genera esta pertenencia.

Aunque detallaremos más adelante en el capítulo 4 dedicado al porfolio de normas y herramientas, ejemplos de Buenas Prácticas de generación de herramientas y redes, queremos destacar aquí una en concreto: el código de conducta creado por VENRO (asociación de tercer nivel de desarrollo y ayuda humanitaria), quien ha creado su propia guía junto con sus miembros.

Por último, respecto a un primer acercamiento respecto a la perspectiva de género, preguntamos por el porcentaje de mujeres que participan en el proceso de toma de decisiones. Los resultados de la Gráfica 11 hablan por sí solos, revelando que en la mayoría de las organizaciones (78,7%), la toma de decisiones es tomada en igualdad o incluso en porcentaje superior de mujeres. Solo en el 20% de las entidades las decisiones se toman por menos del 50% de mujeres de la organización. También es interesante visibilizar cómo niveles de decisiones más locales cuentan con mayor participación de mujeres, mientras que para decisiones más estratégica este porcentaje se reduce.

Participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones



Gráfica 11: Participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones.
Elaboración propia

2. Herramientas

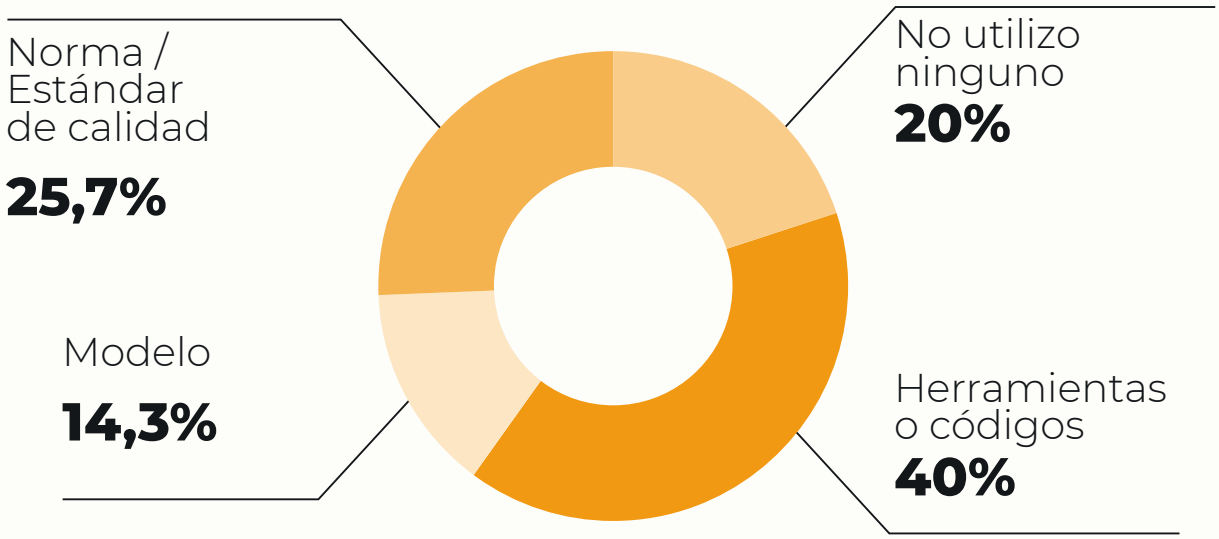
En el diseño de la encuesta desarrollamos un bloque específico para indagar sobre aspectos clave de las herramientas que usan las organizaciones en Europa.

Una primera distinción por la que se les preguntó fue sobre el uso de Normas, modelos o códigos, entendidas de la siguiente forma:

- Normas: Fijan claramente los requisitos a seguir, poseen criterios auditables, son certificables por organismos externos independientes. Ejemplo: Familia ISO, Norma ONG Calidad
- Modelos: Definen un campo de acción más general con mayor libertad definiendo más bien orientaciones y no requisitos concretos, porque marcan un camino, un proceso para la excelencia. También pueden certificarse externamente. Por ejemplo, el modelo de Excelencia Europeo (EFQM)
- Códigos y herramientas: hacen referencia a buenas prácticas, normas conducta, de comunicación, etc., que establecen conductas y acciones deseables. Su objetivo es limitar y regular la actuación de una organización en un área concreta (gobernanza, transparencia, ética, relaciones con partes interesadas, etc....). No siempre puede ser auditado por tercera parte. Por ejemplo: Códigos de conducta, herramienta de transparencia y buen gobierno, etc.

Mientras el 20% de las organizaciones no usaban ninguna de las opciones propuestas, el 80% restante sí lo hacía, destacando un mayoritario uso de herramientas o códigos de alcance limitado, aplicadas a áreas concretas dentro de la organización.

Uso de normas, modelos y herramientas



Gráfica 12: uso de normas, modelos y herramientas. Elaboración propia

No nos resistimos a adelantar algunas herramientas útiles que hemos encontrado, por ejemplo:

- Guía de buenas prácticas del Instituto IDEAS en Francia sobre gobernanza, financiación, pilotaje y evaluación.
- Norma EQUASS en Portugal
- Modelo *Rådgivnings Danmark* en Dinamarca, que incluye modelos y guías de calidad.

Respecto a la motivación para elegir esta norma, modelo, herramienta, y el valor que aportan a la organización, destacamos dos grandes bloques:

1- Derivada de la importancia que los financiadores o en algunos casos de las instituciones le dan a la adopción de normas, referentes o herramientas a la hora de valorar y reconocer a las ONG (por ejemplo, el caso de las organizaciones de Letonia, Bélgica)

"Demostrar una buena gobernanza se ha convertido en un criterio para solicitar fondos de apoyo a las ONG por parte del gobierno letón. El consejo de administración también consideró que el establecimiento de un marco básico de gestión de la calidad era un elemento útil para establecer la credibilidad de la organización de cara a futuros miembros y socios. Dado que la organización se encuentra todavía en fase de desarrollo, el uso de códigos y directrices amplios ofrece suficiente flexibilidad sin regular en exceso esta fase fluida de la consolidación de la organización y sin crear una carga administrativa para el reducido personal de apoyo."

ESILV

2- Derivada del interés por iniciar procesos de mejora continua dentro de la organización (por ejemplo, en la gestión de equipos y voluntarios)

"Nuestros criterios de transparencia y rendición de cuentas concienciaron a los miembros de la importancia de la buena gobernanza, la rendición de cuentas y la transparencia financiera y política, y tuvimos cierto nivel de capacitación de los miembros en torno a ellos, pero esto aún debe reforzarse para lograr un mayor cambio de cultura organizativa. "

ERGO Network

Resaltamos también la tendencia de algunas plataformas o redes, basada en la afiliación de sus miembros, de crear una norma específica y garantizar su cumplimiento en todos ellos.

En relación con las herramientas, pudimos identificar algunos aspectos importantes en la gestión pero que no están asociados con elementos o procedimientos operativos, de desarrollo o prestación del servicio, sino con procesos internos menos visibles, como la gestión emocional, resolución de conflictos, toma de decisiones, etc. Estos elementos son de gran importancia puesto que influyen enormemente en otros procesos de gestión, y sin embargo no todas las herramientas analizadas los tienen en cuenta.

"Las herramientas de gestión de la calidad describen principalmente los procedimientos operativos en lugar de tratar los aspectos mencionados"

KMOP - Social Action & Innovation Centre

"Estos parecen ser algunos objetivos dentro de un marco político con una mezcla de RRHH, democracia organizacional y no como tal conectado a la gestión de la calidad"

Samfundet Folkhälsan i Svenska Finland r.f.

"Estos aspectos se abordan a través de otros mecanismos y no instrumentos específicos de gestión de calidad"

Cáritas Española

Aspectos incluidos en los instrumentos de gestión de calidad

En las herramientas analizadas, nos hemos encontrado otros procesos que se incluyen en los más clásicos de la gestión por procesos, ciclo PDCA que están asociados casi siempre con la gestión de la calidad, pero se han hallado un buen puñado de herramientas que abarcan otros procesos de gestión importantes y sobre los que se basan los nuevos modelos de Management y de gestión del cambio.

Gráfica 13: Aspectos incluidos en los instrumentos de gestión de calidad
Elaboración propia

Vuelve a resaltar la propuesta de EQUASS que indica:

> ***"Nuestra perspectiva es que los 10 principios de EQUASS y los 9 resultados personales reflejan todos los aspectos referidos".***
>
> FORMEM

Queremos resaltar el descubrimiento de una gran heterogeneidad de normas y herramientas existentes, de diferentes tamaños, ámbitos y sectores. Aunque no queremos adelantarnos al capítulo siguiente, sí que podemos citar como ejemplo que hemos ido descubriendo, aparte de las ya enunciadas, la norma EQALIN, desarrollada entre varios países para residencias de ancianos, la guía IDEAS en Francia creada con la intención de abrir un dialogo entre el Tercer Sector y el mundo de la filantropía, la guía de Buenas prácticas de VENRO en Alemania incluyendo perspectiva de género, y muchas otras que detallaremos más adelante.

Respecto a la certificación externa del sistema de calidad, el 78% de las entidades manifiestan no estar certificadas. Entre las certificaciones cabe destacar las ISO 9001:2015, EFQM, las más comunes, pero también hemos conocido otras interesantes como Certificación DGD, Qualicern de SGS, Rådgivnings Danmark y Label IDEAS. En este sentido, las propias organizaciones nos destacan algunas claves para su certificación:

- La mejora continua, eficacia y eficiencia que aporta la certificación.
- La confianza externa, presencia y legitimidad.
- El acceso a financiación externa.

Principales razones para la certificación

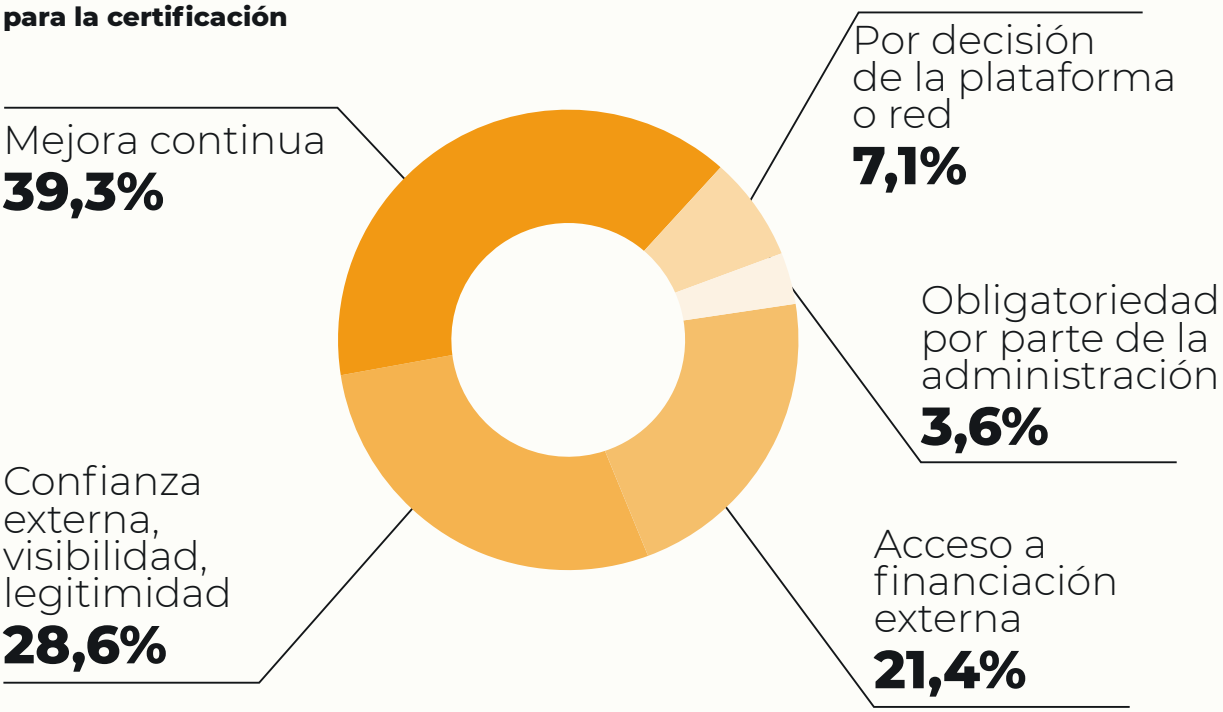


Gráfico 14: Principales razones para la certificación.
Elaboración propia

Por último, cerramos este bloque con algunos elementos que según las entidades consultadas debería incluir una norma específica para ONG, de forma prioritaria.

Contenidos específicos para herramientas de calidad para ONG

Gráfica 15: Elementos clave que deberían incluirse en una norma para ONG. Elaboración propia

Aunque son varios los elementos deseables a incluir en una herramienta destinada a gestionar la calidad de las ONG, destaca como es lógico, la mejora de la calidad, eficacia y eficiencia. Entendemos que este ítem es la base de toda herramienta de gestión. Profundizando un poco más vemos también la importancia de atender a las necesidades de los stakeholders, así como la incorporación de elementos para un buen gobierno de la organización, aspectos centrales en los modelos más clásicos de gestión, vitales para mantener la calidad del servicio prestado a personas. Es la gestión documental y la perspectiva de género dos grandes elementos que no tienen el mismo peso que otros, pero que son fundamentales para la óptima gestión de la calidad.

También resaltar la importancia de la participación y empoderamiento de personas y los estilos y modelos de liderazgos en el seno de las organizaciones, aspectos fundamentales en el ámbito de las organizaciones del Tercer Sector.

3. Poder y género

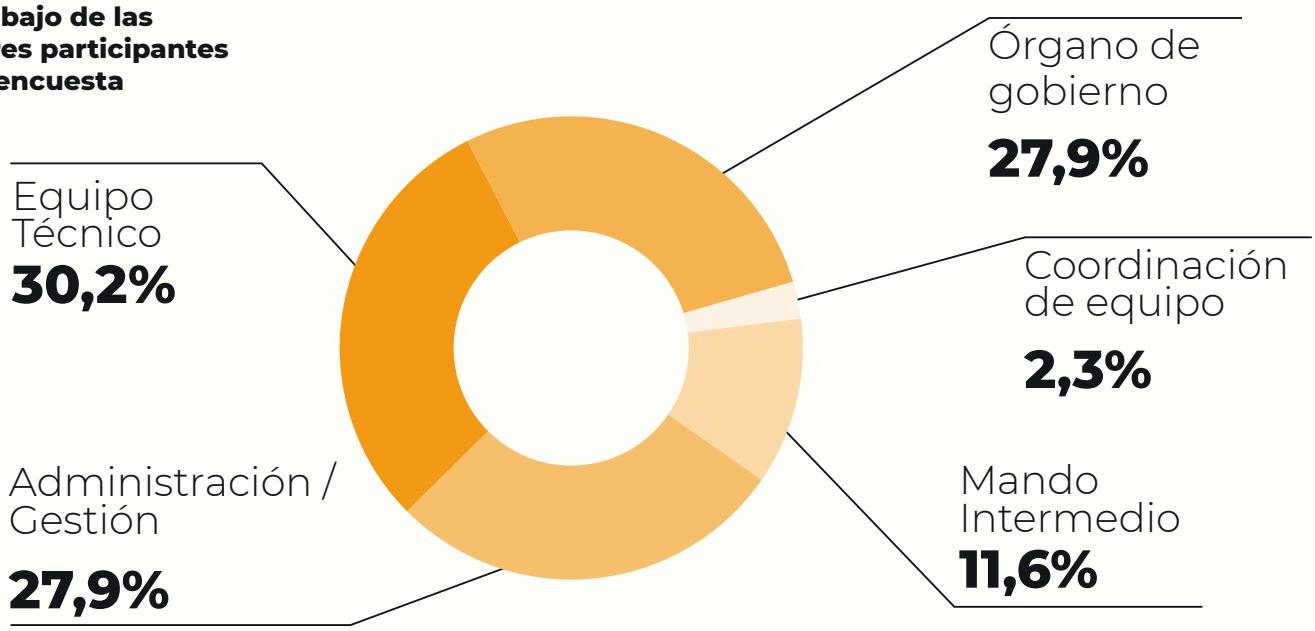
Este tercer enfoque se ha desarrollado de forma transversal a lo largo del estudio, haciendo referencia explícita en algunos puntos, pero también incluyendo una referencia velada sobre los sistemas de poder dentro de las organizaciones. En este sentido no sólo nos ha interesado quedarnos con los elementos visibles, como la composición por sexo, distribución de género en el liderazgo, etc., sino que hemos querido dar un paso más: indagar sobre los patrones culturales y las relaciones de poder.

La perspectiva de género, como elemento clave transversal se ha tenido en cuenta en varias variables:

- Presencia de mujeres en las organizaciones sociales:
  - Sexo de la persona que rellena la encuesta
  - El número de mujeres en las organizaciones
  - El número de mujeres en las tomas de decisiones.
- Integración de valores en clave de género dentro de los sistemas de calidad:
  - Recogida explícita del compromiso con la igualdad dentro de la cultura organizativa
  - Existencia de indicadores específicos de género dentro de los sistemas de calidad analizados
  - Elementos invisibles en la gestión con un fuerte componente de género

Como ya hemos resaltado en este mismo capítulo, un porcentaje especialmente significativo, el 64%, de las personas que han rellenado el cuestionario, son mujeres.

Principales puestos de trabajo de las mujeres participantes en la encuesta



Gráfica 16: Principales puestos de trabajo de las mujeres participantes en la encuesta
Elaboración propia

De éstas, es relevante señalar que son mujeres con cargos de dirección, gerencia, coordinación técnica y de equipos, y mandos intermedios. Es decir, el perfil de las mujeres que han completado el cuestionario, con todo el análisis previo realizado, es de personas con una posición de responsabilidad dentro de la organización, o al menos con capacidad de decisión en su ámbito laboral.

Si este dato lo ponemos en relación con la distribución de los procesos de toma de decisiones por género, podemos concluir que además de tener una composición mayormente femenina, son las mujeres las que mayoritariamente toman las decisiones en las organizaciones participantes en el estudio.

Tomando en consideración que en España el Tercer Sector está altamente feminizado, podríamos validar una tendencia similar en otras entidades del Tercer Sector en Europa.

Y con esta información previa, ¿cómo se integra la perspectiva de género en las organizaciones y los sistemas de calidad?

Si bien pudiera parecer que esta importante presencia femenina en las estructuras organizativas, así como en los procesos de toma decisiones, tendría un efecto significativo sobre la cultura organizacional e incluso sobre los sistemas de calidad, los datos recogidos no refuerzan esa hipótesis. Más bien, cabe resaltar que muchas organizaciones expresan tener la transversalización de la perspectiva de género como un tema identificado, pero “pendiente” en sus organizaciones.

Las entidades que expresan tenerlo incorporado relatan integrarlo de forma “natural” pero no planificada ni procedimentada y con indicadores específicos dentro o fuera de sus sistemas de calidad. Algunas otras entidades confunden la inclusión de la perspectiva de género en el marco interno de sus organizaciones con su práctica diaria de incidencia y/o atención a personas.

Es decir, se tiene en cuenta mayormente la perspectiva de género en sus trabajos con la población destinataria y hacia el exterior de la organización que en su dinámica de trabajo interna. De hecho, cuando les hemos preguntado sobre qué aspectos de los sistemas de calidad están menos visibles, o están directamente invisibilizados, no ha habido ninguna respuesta que identifique el género porque éste no se entiende como un elemento constitutivo de la gestión de la calidad. Hay que recordar que el 65% de las personas que han contestado la encuesta son mujeres.

Recordamos igualmente la escasa relevancia que ha presentado la transversalidad de la perspectiva de género en las organizaciones como elementos clave en una norma específica de calidad para el Tercer Sector y las ONG.

Todo ello nos lleva a concluir, aunque abundaremos en ello cuando analicemos la última hipótesis de la investigación, al final de este capítulo, que la cultura organizacional de las entidades del Tercer Sector, así como las relaciones y sistemas de poder que se dan en su seno, son similares a las de cualquier otra organización, independientemente de estar altamente feminizadas. Vivimos y nos desarrollamos en un sistema con valores patriarcales y heteronormativos, aunque destacamos algunos elementos presentes en algunas normas que detallaremos en el siguiente capítulo.

Asumimos que nuestro entorno social, cultural e histórico nos afecta y repercute de forma directa en lo que somos y hacemos, como personas y como organizaciones. Y en este sentido, ninguna entidad relata tener incorporada la perspectiva de género como factor de calidad dentro de sus sistemas de gestión.

4. Análisis de las hipótesis de la investigación

Esta segunda sección del capítulo está orientada a validar o refutar las hipótesis de partida. En el diseño de la encuesta e incluso de la entrevista personal, se han tenido en cuenta las diferentes variables a cruzar para establecer un marco de análisis que nos permitiera arrojar luz sobre estas suposiciones.

Hipótesis 1. A mayor dependencia de financiación pública (fondos gubernamentales), mayor uso de normas, modelos y herramientas de gestión de la calidad

Para validar esta hipótesis, es necesario cruzar las dos variables siguientes: el porcentaje de dependencia de la financiación pública, y el uso de normas, modelos y herramientas de gestión de la calidad de las organizaciones.

NIVEL DEPENDENCIA Financiación publica	TOTAL	% USO DE NORMAS, MODELOS o HERRAMIENTAS	% NO USO NORMAS, MODELOS o HERRAMIENTAS
De 0 a 25%	**11,10%**	**6,67%**	**4,44 %**
De 25% a 50%	**15,50%**	**13,33%**	**2,22%**
De 50% a 75%	**26,60%**	**20%**	**6,67%**
De 75% a 100%	**46%**	**37,78%**	**8,89%**

Tabla 1: relación entre dependencia de financiación pública y uso de normas, modelos y herramientas. Elaboración propia

Destacamos en primer lugar que el nivel de dependencia de fondos públicos es especialmente relevante en las organizaciones encuestadas, llegando al 75% con más de la mitad de su financiación con origen público.

Observamos igualmente cómo el uso de normas, modelos o herramientas va aumentando conforme se incrementa el nivel de dependencia de estos fondos públicos.

Con estos datos disponibles y las entidades de la muestra vemos una relación directa entre la financiación pública y el uso de sistemas de gestión de calidad. Podríamos avanzar algunas interpretaciones al respecto, aunque quizás fuese necesario continuar el proceso de análisis y afinar la búsqueda de respuestas. Las más plausibles, desde nuestra óptica, estarían enfocadas hacia:

- La necesidad de la Administración de una cierta garantía hacia las entidades destinatarias de fondos públicos, que podría materializarse en la adopción de determinados sistemas y normas de calidad.
- Dotar de legitimidad a las entidades del Tercer Sector que accedan a fondos públicos, dado que son entidades que normalmente trabajan con colectivos vulnerables.
- Establecer criterios uniformes para el acceso a fondos públicos, como normas específicas y/o certificaciones para la gestión de centros o recursos asistenciales.

Hipótesis 2. A mayor independencia económica y a mayor diversificación de ingresos, mayor uso de herramientas de gestión de la calidad orientados a alcances parciales, a la mejora continua (y que normalmente se caracterizan por su polivalencia, flexibilidad y libertad de uso)

Para validar esta hipótesis, es importante realizar una correlación entre varias variables:

- El grado de dependencia de financiación publica
- El grado de diversificación de fuentes de ingresos
- El uso de normas, modelos y herramientas de gestión de la calidad
- Los motivos por los cuales usan normas.

Con la hipótesis anterior, hemos confirmado que el grado de dependencia de las organizaciones a la financiación pública tiene una relación directa con el uso de normas.

NIVEL DIVERSIFICACION DE FUENTES DE INGRESOS*	TOTAL	% USO DE NORMAS, MODELOS o HERRAMIENTAS	% NO USO NORMAS, MODELOS o HERRAMIENTAS
1 fuente de ingresos	**11,76%**	**2,94%**	**8,82%**
2 fuentes de ingresos	**5,88%**	**2,94%**	**2,94%**
3 fuentes de ingresos	**35,29%**	**26,47%**	**8,82%**
4 fuentes ingresos	**17,65%**	**11,76%**	**5,88%**
5 fuentes de ingresos	**29,41%**	**23,53%**	**5,88%**

*Las diferentes fuentes de ingresos tomadas en cuenta son las siguientes: Fondos públicos, RSC/Fondos privados, Cuotas/afiliaciones, Donaciones, Ingresos propios

Tabla 2: relación entre el nivel de diversificación de ingresos y el uso de normas, modelos y herramientas. Elaboración propia

En este caso y según los resultados, podemos resaltar que más del 81% de las organizaciones tienen más de 3 fuentes de ingresos diferentes y son las que más normas, modelos y herramientas de gestión de calidad usan. Además, como comentamos anteriormente, la mayoría de dichas organizaciones lo hacen con el fin de conseguir una mejora continua y medir resultados.

En este sentido nos parece coherente afirmar que entidades que tienen una financiación diversificada, asumen igualmente un mayor uso de normas, modelos o herramientas para la gestión de la calidad. Es razonable suponer que esta diversificación implica mayores cotas de coordinación, capacidad de gestión y eficiencia en procesos trasversales, elementos en los que usualmente inciden este tipo de herramientas.

Desde Portugal nos cuentan cual ha sido el motivo para elegir la norma EQUASS:

"Aplicable a diferentes ámbitos de operaciones, la organización aplica tanto prácticas (procedimientos informales), como directrices (procesos más estructurados) y normas de calidad. Las normas de gestión de la calidad se eligen para estandarizar el trabajo diario, para mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización, para mejorar la calidad de nuestros resultados y, por último, para cumplir los requisitos de nuestros donantes. ... EQUASS es como una filosofía".

FORMEM

Hipótesis 3: Cuanto más desorganizado esté el tejido organizativo del Tercer Sector, sin redes formales o plataformas, menor uso de normas, modelos y herramientas de gestión de la calidad.

Partimos de la idea de que si las organizaciones pertenecen a redes y plataformas puede sugerir que existen redes y plataformas organizadas en el sector. Como comentamos, la mayoría de las organizaciones estudiadas participan en redes y plataformas y como los resultados, la mayoría usan normas o modelos de gestión de la calidad. Además, es relevante que las organizaciones que participan en redes o plataformas no sólo participan en una, sino que disponen de diferentes canales e interlocuciones.

PERTENENCIA A REDES/ PLATAFORMA	TOTAL	% USO DE NORMAS, MODELOS o HERRAMIENTAS	% NO USO NORMAS, MODELOS o HERRAMIENTAS
SI	**80,33%**	**52,46%**	**11,48%**
NO	**19,67%**	**4,92%**	**6,56%**

Tabla 3: relación entre la pertenencia a redes o plataformas y el uso de normas, modelos y herramientas.
Elaboración propia

Es también interesante destacar que hemos entrevistado a varias organizaciones de segundo o tercer nivel que han creado herramientas específicamente para su red de entidades miembros. Podemos mencionar la guía del MADAC en Francia, el código de conductas VENRO en Alemania, y otros que se desarrollan en el siguiente capítulo. En algunos casos, el cumplimiento de una norma o modelo es obligatorio para formar parte de una red o plataforma. También, en muchos de los casos estudiados, las organizaciones que dan estructura a la red o plataforma ofrecen formación y acompañamiento a sus organizaciones miembros para la implementación de instrumentos de calidad. Estos servicios (a veces, gratis o financiados) generan un incremente en el uso de herramientas.

> ***"Había formaciones propuestas y acompañamientos. Para acompañar las organizaciones en la puesta en marcha de la herramienta, le dábamos las claves para comprender el método. Pero era formación/acción, les ayudábamos a pensar la herramienta. ¿Cómo se puede aplicar? Y después nos íbamos a reunir de nuevo para revisar la situación. Realmente había una lógica de acompañamiento de la herramienta pensada. Y era posible financiar el 100% del proceso para el diagnóstico, que fue la primera etapa."***
>
> MADAC

En definitiva, a la luz de los datos no parece inconsistente pensar que existe cierta relación entre la participación en redes y plataformas y el desarrollo y el uso de instrumentos de gestión de calidad.

Hipótesis 4: Cuanto más diverso y heterogéneo en tamaño de organizaciones es el Tercer Sector que lo conformen, menor uso de normas, modelos y herramientas.

El alcance de la investigación se ha orientado a la búsqueda de organizaciones en Europa que nos sirvan de referencia para conocer el uso y función de los sistemas de calidad más allá de nuestro contexto, además de la identificación de aquellas herramientas de calidad que aporten valor a la gestión de las organizaciones del Tercer Sector y las ONG.

Con respecto a esta hipótesis, y tras el análisis de los datos obtenidos, tenemos que decir que no nos ha resultado posible validar el supuesto. Hemos identificado desde el inicio algunos elementos de base para la investigación, pero éstos no han sido lo suficientemente relevantes como para falsar o verificar la hipótesis; nos ha faltado perspectiva y falta de profundidad en los datos obtenidos. Ahora vemos más claro que para analizar esta hipótesis deberíamos:

- Haber realizado un estudio previo del Tercer Sector de cada país, junto con su fortaleza, debilidades e interlocución con la Administración. Este análisis no ha sido posible en el presente estudio porque excede sobremanera el alcance de la investigación.
- Haber incorporado algunas preguntas específicas sobre el contexto del Tercer Sector, que, si bien no habrían sido muy significativas por la muestra de entidades, nos habría dado alguna referencia concreta sobre la que realizar una primera interpretación.

En la entrevista en profundidad sí se han tenido en cuenta algunas preguntas específicas sobre la diversidad y fortaleza del Tercer Sector, orientadas hacia su reconocimiento como sector económico, su protagonismo y legitimidad dentro del territorio, incluso la relación y el nivel de interlocución con la Administración Pública. Sin embargo, estos datos no nos han resultado del todo consistentes ni suficientes para poder realizar un análisis de esta hipótesis.

En el caso de disponer de esta información sobre el Tercer Sector en cada contexto territorial, sí que podríamos poner en relación esta variable con el uso de normas, modelos y herramientas, datos que sí tenemos a nuestro alcance a través de las técnicas de investigación utilizadas.

Quizás para próximas fases de investigación, sería interesante tener en cuenta todos los componentes de esta variable, con la idea de ampliar la información y el aprendizaje, ya que nos parece especialmente relevante cómo las características del Tercer Sector pueden ampliar o reducir el uso de herramientas vinculadas a la gestión de la calidad en las organizaciones en Europa.

Hipótesis 5: Cuanta mayor diversificación de fuentes de financiación en el Tercer Sector, mayores diferencias nos encontraremos en su organización y representatividad.

De forma similar a la hipótesis 4, no se han obtenido datos referentes a cómo se financia el Tercer Sector de cada país. Nos parece interesante seguir indagando en esta línea a través de una investigación bibliográfica y a través de entrevistas a actores clave del Tercer Sector en cada país. Como ya hemos comentado, nos parece especialmente sugerente la idea de cómo el Tercer Sector como conjunto puede incidir en el uso de normas y herramientas y, en este caso, como sus características a nivel de financiación puede estar condicionando su organización y representatividad.

En cualquier caso, nos parece un aspecto a seguir investigando para ampliar nuestro conocimiento sobre las realidades en otros países de nuestro entorno, y de su influencia a nivel de incidencia y representatividad.

Hipótesis 6: Las herramientas de calidad en Europa no integran la perspectiva de género.

Como ya hemos enunciado en el apartado de poder y género de este mismo capítulo, el análisis de los datos nos arroja un par de claves:

- La perspectiva de género no se incluye en los sistemas de calidad de las organizaciones de la muestra estudiada;
- La perspectiva de género no se considera como un factor de calidad.

Nos parece relevante profundizar un poco más en algunos elementos identificados, fundamentalmente en las entrevistas, que pueden arrojar algo de información sobre estos resultados:

- En el año 2010 se aprobaron los Principios de Estambul en los cuales se recogieron 8 principios que caracterizan el trabajo y las prácticas de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en diversos entornos, áreas de trabajo y formas de acción. Estos principios constituyen un marco de referencia político-normativo que sirvieron de base para el desarrollo de muchos de los sistemas y herramientas de calidad. Aunque en estos principios aparece "Incorporar la equidad y la igualdad de género a la vez que promover los derechos de las mujeres y las niñas", no se interpreta como una temática social en la que la perspectiva de género se tenga en cuenta de forma transversal.

- Las organizaciones afirman tenerla en cuenta, pero sin instrumentos escritos ni procedimientos aprobados. Parece entenderse más como un elemento externo a tener en consideración, más que como un factor clave dentro de la lógica y cultura de la organización.

- En muchos casos cuando se ha preguntado por la perspectiva de género en las entrevistas, incluso en las respuestas recibidas en algunas de las preguntas en la encuesta, ha generado duda e incomprensión.

- Como hemos visto, las organizaciones de la muestra están mayoritariamente constituidas por mujeres, entendiendo que el Tercer Sector está altamente feminizado. Podemos interpretar que, en general, a todas las entidades sociales por formar parte del Tercer Sector les cuesta más identificar los sesgos y tienden a pensar que ya tienen incorporada esta perspectiva de género. Y esto es así porque quizás va muy vinculada a su autoconcepto de género o los valores por los que trabajan.

Avanzamos algunos elementos que nos parecen claves tener en cuenta con respecto a la perspectiva de género en las organizaciones del Tercer Sector y su integración en los sistemas de gestión de la calidad:

- **La necesidad de procesos sistemáticos y de evaluación de los impactos de género.** Se hace indispensable la incorporación de elementos que permitan definir la perspectiva de género en las organizaciones, así como ampliar la mirada de la evaluación integrando el papel del género en aspectos operativos y estructurales de la organización, así como visibilizar aquellos factores y procesos en donde el género ha estado invisibilizado.

- Podríamos definir la siguiente máxima: **el género es un valor/ factor a valorar dentro de la CALIDAD.** Algunos elementos o ítems que están relacionados con la cultura organizacional y con la gestión de los sistemas de calidad en clave de género podrían ser, a modo tentativo, los siguientes:
    - Acciones formativas concretas sobre perspectiva de género en la organización y sistemas de calidad
    - Estrategias y acciones de conciliación de la vida con el empleo.
    - Reducción de la brecha salarial de género
    - Igualdad en los puestos de responsabilidad. Paridad en la toma de decisiones
    - Equipos de trabajo paritarios. Participación igualitaria en los grupos de trabajo
    - Comunicación no sexista
    - Valoración y reconocimiento
    - Prácticas invisibilizadas con un fuerte componente de género: Gestión de conflictos, espacios de seguridad y confianza, pertenencia y talento en la organización, modelos de liderazgo abiertos y compartidos, etc.

"No hay cuestiones de género en el MADAC. En el momento de una actualización integraremos cuestiones sobre el género, derechos humanos y aspectos medioambientales. En 2014 el contexto era otro".

MADAC

"El tema de género no estaba. Estamos hablando de un sistema de calidad del 2004-2005. Fue hace mucho tiempo el primer modelo y creo recordar que no se contemplaba el tema de género".

Juan José Lacasta - ETICALIDAD

Como cierre de este capítulo, merece la pena destacar a VENRO, organización alemana que ha sido la única entidad que ha manifestado la inclusión de la perspectiva de género en su código de conducta, orientado a ámbitos de desarrollo, cooperación y acción humanitaria.

Para esta entidad la cuestión del género es una de las ocho directrices del modelo, hasta el punto de haber creado un grupo de trabajo específico para trabajar esta cuestión. La inclusión de la perspectiva de género se traduce en algunos elementos específicos dentro de la herramienta. Resaltamos los siguientes:

- Análisis de las relaciones de género en el entorno de trabajo, aportando información sobre modelos sociales y división del trabajo.
- Información sobre acceso a los recursos y participación en la toma de decisiones.
- Análisis con perspectiva de género de las rutinas diarias durante la planificación y eje-cución del proyecto.
- Acuerdo de todos los socios de incluir la perspectiva de género, a través de la partici-pación inclusiva y la transparencia.
- Revisión de los enfoques y métodos desde la perspectiva de la igualdad de género, in-cluyendo una formación al equipo.
- Incremento de la participación de organizaciones representativas en la igualdad de gé-nero.
- Examen de las relaciones estructurales de poder y toma de medidas directamente diri-gidas a cambiarlas.

"En realidad, nuestra organización trabaja en el campo del desarrollo y el término "política de desarrollo feminista" es uno de los temas centrales de nuestro trabajo en la actualidad."

VENRO

Portfolio de herramientas

Durante este viaje, hemos tenido la oportunidad de descubrir y conocer varios sistemas de gestión de la calidad en el Tercer Sector de cada país. En esta parte, presentamos los resultados de esta exploración. Seguramente existe una variedad mucho más amplia de la que ofrecemos a continuación, pero entendemos esta sección como un primer "inventario" de normas, modelos y herramientas, que será necesario ir ampliando y profundizando conforme sigamos con el proceso de descubrimiento. Ninguna es igual a otra, son todas únicas con características propias.

Este porfolio pretende, por tanto, ser un banco de herramientas, de generación de conocimiento, de ideas y de posibilidades de innovación, teniendo muy claro que las herramientas que se incluyan deben de aportar valor a nuestro cliente: entidades del Tercer Sector y ONG de tamaño pequeño o mediano, de cualquier ámbito de intervención del ámbito europeo.

Ante la gran cantidad de herramientas para la gestión de la calidad existentes en el mercado que son o pueden llegar a ser aplicables a las pequeñas y medianas organizaciones, hemos considerado una serie de criterios clave a tener en cuenta para establecer puntos en común entre las herramientas incluidas en el porfolio.

Para poner en valor esta diversidad y heterogeneidad, hemos elegido un patrón común con el fin de resaltar lo que las caracteriza, diferencian o unen.

- Tipología. Normas, modelos o herramienta, tal como aparece especificado en el capítulo 3:
- Normas: Fijan claramente los requisitos a seguir, poseen criterios auditables y son certificables por organismos externos independientes. Ejemplo: Familia ISO, Norma ONG Calidad
- Modelos: Definen un campo de acción más general con mayor libertad definiendo más bien orientaciones y no requisitos concretos, porque marcan un camino, un proceso para la excelencia (ej. Modelo EFQM)
- Códigos y herramientas: hacen referencia a buenas prácticas, normas conducta, de comunicación, etc., que establecen conductas y acciones deseables. Su objetivo es limitar y regular la actuación de una organización en un área concreta (gobernanza, transparencia, ética, relaciones con partes interesadas, etc.)
- Entidad y organización que la ha desarrollado.
- Especificidad para ONG. Entendemos como específico que la herramienta incluya ámbitos de gestión, agentes, y otros aspectos específicos de las ONG como, por ejemplo, voluntariado, sistemas de financiación, impacto social, planteamientos éticos y de principios morales, integridad, transparencia, etc.
- Alcance parcial o total del Sistema de Gestión. Por alcance entendemos si el sistema es aplicable a determinadas áreas de gestión o a todo el sistema de forma integral.
- Sector o ámbito de actuación / implantación.
- Territorio o países en los que se aplica.
- Carácter público / privado de la herramienta.
- Posibilidad de aplicación a otro país o territorio.
- Ámbitos de gestión que cubre.
- Inclusión de términos relativos a género. Resaltar que no hablamos de la integración de la perspectiva de género, sino de términos que hacen referencia a algún aspecto vinculado al género.
- Entidades que la promueven y apoyan.
- Especial interés para el ICONG.

Este porfolio está también disponible online a través de un Mapa interactivo disponible en la web de ICONG (www.icong.org)

Hemos seleccionado el siguiente porfolio compuesto por 22 elementos:

NORMAS

1. Children's Homes Nacional Minimum Standards
2. Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability
3. EQUASS (European Quality in Social Services)
4. Norma ONG Calidad
5. PARTOS 9001
6. Qualitat- Therapie-Drogen-Alkohol" (QuaTheDA)
7. The Autism Accreditacion Programme
8. The National Service Framework for Older People
9. TRUSTED CHARITY STANDARD

MODELOS

10. Certification CEDRE
11. The E-Qalin quality management system
12. Estándares de Gestión de Caritas Internationalis
13. La guía de buenas prácticas de IDEAS
14. Rådgivnings Danmark Kvalitetsmodel

HERRAMIENTAS

15. Código de conducta de Accountable Now
16. Guide des bonnes pratiques de l'ESS
17. Herramienta TS BG y TR -POAS
18. IASC (Inter-Agency Standing Committee)
19. MADAC (Modelo de auto diagnóstico y mejora continua)
20. Noorteühenduste enesehindamine (Manual de autoevaluación de las asociaciones juveni-les)
21. Qualis
22. Codes of Conduct and Quality Guidelines of VENRO

1. Normas

1. Children's Homes Nacional Minimum Standards
Las Normas mínimas nacionales para hogares infantiles son emitidas por el Secretario de Estado. Están diseñados para ser aplicables a la amplia variedad de diferentes tipos de hogares para la infancia. Su objetivo es permitir, en lugar de impedir, que los proveedores individuales desarrollen su propio ethos y enfoque particular basado en la evidencia de que esta es la forma más adecuada de satisfacer las necesidades de la infancia

Tipo	Norma
Organización creadora	Secretario de Estado
Especificidad para ONG	NO
Alcance parcial / Total	Parcial
Sector / ámbito de actuación	Centros de acogida para la infancia, recursos residenciales
Territorio de aplicación	Reino Unido
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas • Buen gobierno • Generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	NO
Promueven y apoyan	NCVO y WCVA
Enlace	www.minimumstandards.org

A ICONG nos ha gustado porque:

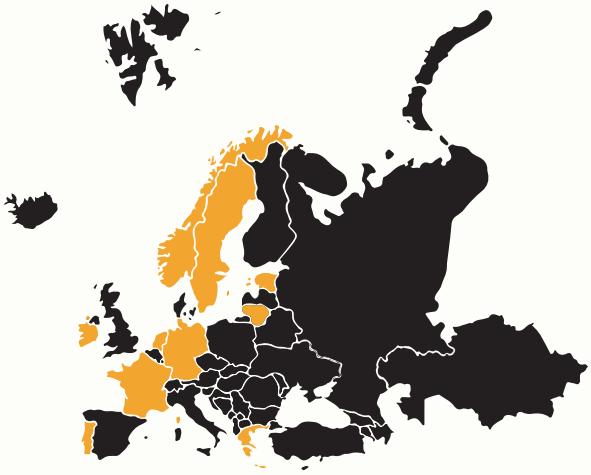
Estos estándares públicos, específicos para servicios residenciales para la infancia es de obligado cumplimiento y es un marco de mínimos basado en los Derechos de la Infancia y la Adolescencia. Nos parece interesantes porque tienen un conjunto de normas sobre "el cuidado".

2. Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability
La Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas (CHS, por sus siglas en inglés) establece Nueve Compromisos que las organizaciones y personas implicadas en la respuesta humanitaria pueden utilizar con el fin de mejorar la calidad y la eficacia de la asistencia que brindan

Tipo	Norma
Organización creadora	Sphere Standard, CHS Alliance y Groupe URD
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Alcance total del SG
Sector / ámbito de actuación	Acción humanitaria
Territorio de aplicación	Internacional
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ • Transparencia en la gestión de los recursos ✓ • Evaluación y rendición de cuentas ✓ • Buen gobierno • Generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) ✓ • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	SI
Promueven y apoyan	Sphere Standard, CHS Alliance y Groupe URD
Enlace	https://corehumanitarianstandard

A ICONG nos ha gustado porque:

Es uno de los estándares de calidad para el sector de la acción humanitaria más utilizado internacionalmente. Es una herramienta, no directamente aplicable a la realidad europea, pero puede ser adaptada. Aunque se trata de una intervención en acción humanitaria con una parte importante para el voluntariado, tiene criterios más enfocados a la calidad de la intervención.



3. EQUASS (European Quality in Social Services)
La Calidad Europea en Servicios Sociales es un sistema integrado de certificación de calidad específico del sector que certifica el cumplimiento de los servicios sociales con los principios y criterios de calidad europeos.

Tipo	Norma
Organización creadora	European Platform for Rehabilitation
Especificidad para ONG	NO. Específica para servicios sociales
Alcance parcial / Total	Total
Sector / ámbito de actuación	Servicios sociales
Territorio de aplicación	Portugal, Francia, Irlanda, Países Bajos, Alemania, Noruega, Suecia, Lituania, Estonia, Grecia, Eslovenia
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	NO
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas • Buen gobierno ✓ • Generación y transferencia de conocimientos ✓ • Participación de las personas y empoderamiento ✓ • Los modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado ✓ • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • La transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	SI
Promueven y apoyan	European Platform for Rehabilitation y organizaciones de segundo nivel y tercer nivel en otros países.
Enlace	https://equass.be/

A ICONG nos ha gustado porque:

La norma EQUASS está presente en varios países europeos y enfocada a cualquier organización que trabaja con servicios sociales.

El creciente interés en el enfoque EQUASS de la calidad se basa en satisfacer con éxito las necesidades y expectativas de las partes interesadas en el sector social y el sector de la “Educación y Formación Profesional”.

4. Norma Calidad ICONG
La Norma ONG Calidad es un estándar de gestión de la calidad creada directamente a iniciativa del Tercer Sector y que recoge los principios más modernos de la gestión de organizaciones, adaptándolos a la realidad de la Acción Social.

Tipo	Norma
Organización creadora	ICONG
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Total
Sector / ámbito de actuación	Tercer Sector
Territorio de aplicación	España
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	Si
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos ✓ • Evaluación y rendición de cuentas ✓ • Buen gobierno ✓ • Generación y transferencia de conocimientos ✓ • Participación de las personas y empoderamiento ✓ • Los modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado ✓ • Gestión documental ✓ • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) ✓ • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • La transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	NO
Promueven y apoyan	ICONG
Enlace	https://icong.org/

5. PARTOS 9001
Partos 9001 ha sido desarrollado por un grupo de trabajo de Partos (asociación de segundo nivel de cooperación al desarrollo en Alemania) de gestores de calidad para organizaciones de desarrollo como la aplicación más adecuada de la norma ISO 9001 – 2015. Tiene en cuenta otras normas y marcas de calidad existentes en el sector.

Tipo	Norma
Organización creadora	PARTOS
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Total
Sector / ámbito de actuación	Sector de ayuda humanitaria y de desarrollo
Territorio de aplicación	Países Bajos
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	Si
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos ✓ • Evaluación y rendición de cuentas • Buen gobierno ✓ • Generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado ✓ • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) ✓ • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	NO
Promueven y apoyan	Asociación PARTOS
Enlace	https://www.partos.nl/about-partos/

A ICONG nos ha gustado porque...

Nos parece interesante porque es una traducción directa de la norma ISO 9001 para su aplicación en el sector de la cooperación al desarrollo. Esta reconocida por el Ministerio de Relaciones Exteriores de su país.

6. Qualitat- Therapie-Drogen-Alkohol" (QuaTheDA)
El sistema de referencia modular QuaTheDA (calidad terapia drogas alcohol) es un estándar de calidad orientado a la calidad de la estructura y los procesos de las instituciones de promoción, prevención y terapia de la salud. El sistema de referencia se desarrolló sobre la base de la norma ISO 9000-2015 y elementos de EFQM y se adaptó a las especificidades de las distintas áreas de apoyo a las adicciones.

Tipo	Norma
Organización creadora	Oficina Federal de Salud Pública FOPH
Especificidad para ONG	NO
Alcance parcial / Total	Parcial
Sector / ámbito de actuación	Sector de las adicciones
Territorio de aplicación	Suiza
Carácter público / privado	Publico
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	Si
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas ✓ • Buen gobierno • Generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado • Gestión documental ✓ • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) ✓ • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	SI
Promueven y apoyan	Oficina Federal de Salud Pública FOPH y Infodrog
Enlace	www.quatheda.ch

A ICONG nos ha gustado porque...

Una norma basada en la ISO 9000-2015 pero adaptada al sector de las adicciones en Suiza con un esquema público. Se centra sobre todo en atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias. La promoción de la calidad se considera como herramienta para mejorar la cooperación entre los socios de la red de apoyo a la adicción.

7. The Autism Accreditacion Programme
Autism Accreditation es el único programa de apoyo y desarrollo de garantía de calidad específico para el autismo del Reino Unido para todos aquellos que brindan servicios a personas con autismo

Tipo	Norma
Organización creadora	National Autistic Society
Especificidad para ONG	NO
Alcance parcial / Total	Parcial
Sector / ámbito de actuación	Intervención con personas con autismo.
Territorio de aplicación	Reino Unido e organizaciones internacionales.
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	Si
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos ✓ • Evaluación y rendición de cuentas ✓ • Buen gobierno • Generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) ✓ • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) • Transversalidad de la perspectiva de género ✓
Incluye términos relativos a género	SI
Promueven y apoyan	National Autistic Society
Enlace	https://www.autism.org.uk/what-we-do/best-practice/accreditation/accredited-services

En ICONG nos ha gustado porque:

La acreditación de Autismo es un sistema de calidad específico para personas con autismo en más de 250 organizaciones. Esta acreditación no es solamente para ONG sino también para instituciones públicas, centros educativos, empresas privadas, etc. Tiene una parte de incidencia pública con el desarrollo de normas nacionales.

8. The National Service Framework for Older People
Guía que establece los estándares de calidad del gobierno para los servicios de atención social y de salud para las personas mayores.

Tipo	Norma
Organización creadora	Departamento de Salud del Gobierno de Reino Unido
Especificidad para ONG	NO
Alcance parcial / Total	Parcial
Sector / ámbito de actuación	Atención social y salud para las personas mayores
Territorio de aplicación	Reino Unido
Carácter público / privado	Publico
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	Si
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas • Buen gobierno ✓ • Para la generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento ✓ • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) ✓ • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	SI
Promueven y apoyan	El Departamento de Salud del Gobierno de Reino Unido
Enlace	https://www.gov.uk/government/publications/quality-standards-for-care-services-for-older-people

En ICONG nos ha gustado porque:

Nos parece interesante que exista unos estándares y pautas nacionales para mejorar la atención de las personas mayores en los ámbitos de la salud. Los estándares están muy relacionados a la intervención: la prevención, el tratamiento y el cuidado.

9. TRUSTED CHARITY STANDARD

PQASSO Quality Mark (Practical Quality Assurance System for Small Organisations)

El Trusted Charity Standard ha sido proporcionado y entregado por NCVO desde 2009 y es un estándar de calidad reconocido a nivel nacional para ONG. Anteriormente se conocía como la marca de calidad PQASSO.

PQASSO (Practical Quality Assurance System for Small Organisations) es un sistema de evaluación de rendimiento y una marca de calidad para ONG en Reino Unido. Las evaluaciones utilizan un sistema de revisión entre pequeñas ONG.

TIPO	Norma
ORGANIZACIÓN CREADORA	Charities Evaluation Services
ESPECIFICIDAD PARA ONG	NO. Puede ser utilizado por otro tipo de empresas sociales.
ALCANCE PARCIAL / TOTAL	Total
SECTOR / ÁMBITO DE ACTUACIÓN	Tercer Sector
TERRITORIO DE APLICACIÓN	Reino Unido
CARÁCTER PÚBLICO / PRIVADO	Privado (sello publico)
POSIBILIDAD DE APLICACIÓN A OTRO PAÍS O TERRITORIO	Si
ÁMBITOS DE GESTIÓN	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas ✓ • Buen gobierno ✓ • Para la generación y transferencia de conocimientos ✓ • Participación de las personas y empoderamiento • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado ✓ • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) • Transversalidad de la perspectiva de género
INCLUYE TÉRMINOS RELATIVOS A GÉNERO	NO
PROMUEVEN Y APOYAN	NCVO y WCVA
ENLACE	https://trustedstandard.org.uk/trusted-charity-standard/

En ICONG nos ha gustado porque:

Este modelo de calidad, promovido por una organización privada tiene un reconocimiento público. Las organizaciones que se evalúen por cumplir con un nivel de cumplimiento del nivel 2 o superior son elegibles para llevar un sello oficial de respaldo del gobierno de UK que demuestra que la organización está bien administrada.

2. Modelos

10. Certification CEDRE

Se trata de un enfoque de calidad desarrollado por la federación COORACE para todas las empresas de economía social y solidaria que trabajan por el empleo y la inclusión en el territorio, sean o no miembros de la COORACE. El objetivo de este enfoque de calidad es responder mejor a las necesidades de las personas en situación precaria en el mercado laboral y a las necesidades de empleo y actividad de los territorios.

Tipo	Modelo
Organización creadora	Federation COORACE
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Parcial
Sector / ámbito de actuación	Empleo e inserción laboral
Territorio de aplicación	Francia
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	Si
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas • Buen gobierno • Para la generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	NO
Promueven y apoyan	Federation COORACE (entidad de segundo nivel)
Enlace	http://www.coorace.org/page/cedre

En ICONG nos ha gustado porque:

Es un sistema de mejoras continuas de la calidad para responder de manera prioritaria a las expectativas de personas en situación vulnerables. Tiene un referencial y una guía. Son 87 organizaciones hoy en día que han obtenido la certificación.

11. The E-Qalin quality management system

El sistema de gestión de la calidad (QM) E-Qalin para residencias, centros de atención domiciliaria y servicios para personas con discapacidad es el resultado de un exitoso proyecto Leonardo da Vinci (2004-2007) financiado por la Comisión Europea con socios de Austria, Alemania, Italia, Luxemburgo y Eslovenia.

Tipo	Modelo
Organización creadora	Proyecto europeo (Leonardo da Vinci) con agencias de formación y consultoría junto con organizaciones de interés de directores de residencias y unas 50 residencias (AT, DE, IT, LU, SI)
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Total
Sector / ámbito de actuación	Para residencias de ancianos, centros de atención domiciliaria y servicios para personas con discapacidades
Territorio de aplicación	Austria, Alemania e Italia, Luxemburgo y Eslovenia
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	NO
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas ✓ • Buen gobierno ✓ • Para la generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento ✓ • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado ✓ • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	NO
Promueven y apoyan	Dependiendo del territorio. En Eslovenia, se promulgo una nueva ley que decía que las residencias debían adaptarse para aplicar EQALIN.
Enlace	https://www.e-qalin.net/

En ICONG nos ha gustado porque:

"La implicación y la formación son las palabras clave, así que la implicación del personal y de las partes interesadas en función de los criterios también" (Dr. Kai Leichsenring)

La innovación clave del modelo EQALIN es la participación de las partes interesadas, es sistemática para cada criterio. De la misma manera, la formación de las partes interesadas ayuda a implantar la gestión de la calidad en las organizaciones.

12. Estándares de Gestión de Caritas Internationalis

Los Estándares de Gestión son la herramienta oficial de Caritas Internationalis para la evaluación y el desarrollo organizativo. Los Estándares revisados están en vigor desde el 1 de enero de 2021.

Tipo	Modelo
Organización creadora	Organización de CARITAS
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Total
Sector / ámbito de actuación	Asistencia, desarrollo y servicio social
Territorio de aplicación	España
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI. Se aplica en todo Europa
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas ✓ • Buen gobierno • Para la generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento ✓ • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	NO
Promueven y apoyan	Caritas Internationalis
Enlace	https://www.caritas.org/quienes-somos/estandares-de-gestion/?lang=es

En ICONG nos ha gustado porque:

Un ejemplo de herramientas de una organización singular, Caritas. La herramienta tiene un alcance total y es complementaria a otras herramientas. Exige contemplar valores y principios. Inspiradora.

13. La guía de buenas prácticas de IDEAS

El Instituto IDEAS ha publicado su nueva Guía de Buenas Prácticas para ayudar a las asociaciones, fundaciones y fondos de dotaciones a emprender un proceso de mejora continua. Las 90 buenas prácticas de la guía abordan las cuestiones clave de la gestión de una organización sin ánimo de lucro.

Tipo	Modelo
Organización creadora	Institut IDEAS
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Total
Sector / ámbito de actuación	Para entidades sin ánimo de lucro.
Territorio de aplicación	Francia, Suiza
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas ✓ • Buen gobierno • Para la generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento ✓ • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	NO
Promueven y apoyan	Institut IDEAS
Enlace	https://ideas.asso.fr/le-label/

En ICONG nos ha gustado porque:

Se trata de un modelo que nace con la intención de acercar el mundo de la filantropía y el Tercer Sector y abrir un dialogo. A través del modelo, busca un reconocimiento en la sociedad de la labor de las organizaciones del Tercer Sector. Tiene un sello de calidad, reconocido por el gobierno.

14. Rådgivnings Danmark Kvalitetsmodel

En Dinamarca no existen regulaciones ni requisitos mínimos para la calidad de los servicios de asesoramiento gratuitos a los que acuden cientos de personas cada día. Por lo tanto, Rådgivnings Danmark ha desarrollado un esquema de acreditación con estándares de calidad, que garantiza que los usuarios reciban asesoramiento que cumpla con una serie de estándares.

Tipo	Modelo
Organización creadora	Radgivnings Danmark
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Parcial
Sector / ámbito de actuación	Solamente para asesoramiento confidencial y gratis para personas en situación vulnerables (counselling services)
Territorio de aplicación	Dinamarca
Carácter público / privado	Publico
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas • Buen gobierno • Para la generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado ✓ • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	NO
Promueven y apoyan	Rådgivnings
Enlace	https://raadgivningsdanmark.dk/

En ICONG nos ha gustado porque:

Se trata de un modelo con sistema de acreditación creado especialmente para los servicios de asesoramiento gratis (counselling services). Una organización solo puede acreditar la parte del servicio que presta. Para Radgivnings, la herramienta no sirve para acreditarse, busca sobre todo fortalecer sus servicios. Incluye un tema llamado "Competencias" enfocado a reforzar las competencias de los asesores y las competencias necesarias en el asesoramiento.

El gobierno de Dinamarca ha puesto como requisito tener la acreditación Radgivnings para uno de su programa.

3. Herramientas

15. Código de conducta de Accountable Now

Accountable Now es una plataforma global, fundada en 2008 por un grupo de organizaciones independientes sin fines de lucro, cuyo objetivo es fomentar la rendición de cuentas y la transparencia de las organizaciones de la sociedad civil, así como la comunicación y el desempeño de las partes interesadas.

Tipo	Herramienta
Organización creadora	Accountable Now es una plataforma intersectorial formada por organizaciones y redes de desarrollo, humanitarias, medioambientales y de defensa de los derechos.
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Parcial
Sector / ámbito de actuación	Organizaciones que trabajan predominantemente a nivel internacional
Territorio de aplicación	Internacional
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas • Buen gobierno • Para la generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado ✓ • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	SI
Promueven y apoyan	Accountable Now
Enlace	https://accountablenow.org/

En ICONG nos ha gustado porque:

Es una norma internacional que sale de Europa. No es una iniciativa europea de la sociedad civil pero puede inspirar a otras normas.

16. Guide des bonnes pratiques de l'ESS

Introducida por la ley de la Economía Social y Solidaria en Francia, la "Guía de buenas prácticas" pretende alimentar la reflexión de los actores de la ESS sobre la convergencia y la coherencia entre sus valores y sus prácticas. Debe servir para que las empresas se pongan en marcha y mejoren continuamente sus prácticas.

Tipo	Herramienta
Organización creadora	Consejo Superior de la Economía Social y Solidaria
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Total
Sector / ámbito de actuación	Cooperación internacional y Desarrollo
Territorio de aplicación	Francia
Carácter público / privado	Publico
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas • Buen gobierno ✓ • Para la generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento ✓ • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado ✓ • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • Transversalidad de la perspectiva de género ✓
Incluye términos relativos a género	SI
Promueven y apoyan	CRESS (Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire), AVISE
Enlace	https://www.avise.org/ressources/guide-des-bonnes-pratiques-des-entreprises-de-less

En ICONG nos ha gustado porque:

Una herramienta publica, lanzada por el Gobierno que tiene un alcance total y engloba áreas de gestión como: la territorialidad, el medio ambiente etc.

Resaltamos que incluye la dimensión medioambiental y el concepto de territorialidad (gobernanza local, anclaje y participación territorial).

17. Herramienta de transparencia y buen gobierno de la POAS

Se trata de una completa herramienta donde recoge de manera exhaustiva indicadores de Transparencia y Buen Gobierno y que sirve para cualquier ONG, sea cual sea su ámbito y su tamaño.

Tipo	Herramienta
Organización creadora	Plataforma de ONG de Acción Social
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Total
Sector / ámbito de actuación	Organizaciones del Tercer Sector
Territorio de aplicación	España
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos ✓ • Evaluación y rendición de cuentas ✓ • Buen gobierno ✓ • Para la generación y transferencia de conocimientos ✓ • Participación de las personas y empoderamiento ✓ • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado ✓ • Gestión documental ✓ • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) ✓ • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • Transversalidad de la perspectiva de género ✓
Incluye términos relativos a género	SI
Promueven y apoyan	Plataforma de ONG de Acción Social
Enlace	https://www.plataformaong.org/htybg.php

En ICONG nos ha gustado porque:

Surge de una iniciativa del Tercer Sector unificado para reflexionar y generar una única herramienta. También es extrapolable a cualquier contexto y tamaño. La revisión de indicadores es continua y exhaustiva. Además, celebramos su adaptación digital y los recursos de apoyo gratuitos que aparecen en la web de la POAS. Es auditable por tercera parte.

18. IASC Six Core Principles

Los principios del IASC proporcionan una base útil para que las organizaciones desarrollen políticas y procedimientos para prevenir y responder a la explotación, el abuso y el acoso sexuales. Los principios brindan claridad sobre lo que constituye explotación y abuso sexuales, cómo se define esto como mala conducta, y lo que debe quedar claro en los códigos de conducta organizacionales.

Tipo	Herramienta
Organización creadora	IASC
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Parcial
Sector / Ámbito de actuación	Sobre el abuso sexual en acción humanitaria y acción social
Territorio de aplicación	Internacional
Carácter público / privado	Privado (sello publico)
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas • Buen gobierno • Para la generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	SI
Promueven y apoyan	IASC
Enlace	https://interagencystandingcommittee.org/

En ICONG nos ha gustado porque:

Esta muy relacionado con la acción humanitaria, pero tiene mucho que ver con la intervención en el sector de la Acción Social, para la prevención y detección temprana del abuso sexual.

19.. MADAC (Modelo de autodiagnóstico y mejora continua

El Modelo de Autodiagnóstico y Mejora Continua (MADAC) fue desarrollado por F3E y Coordination SUD en 2010. Adaptado del EFQM, el MADAC es una herramienta práctica de ayuda a la reflexión. Permite un análisis global de los diferentes componentes de una ONG, sus áreas de práctica y sus resultados. También es una herramienta de acción, que permite identificar los puntos fuertes a consolidar y los puntos de mejora a priorizar en una ONG. Forma parte de una lógica de mejora continua.

Tipo	Modelo
Organización creadora	Coordination Sud y F3E
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Total
Sector / ámbito de actuación	Cooperación internacional y Desarrollo
Territorio de aplicación	Francia
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas • Buen gobierno ✓ • Para la generación y transferencia de conocimientos • Participación de las personas y empoderamiento ✓ • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado ✓ • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) ✓ • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	NO
Promueven y apoyan	Coordination Sud y F3E
Enlace	https://f3e.asso.fr/autour-du-madac-sur-les-demarches-qualite-pour-les-ong/

En ICONG nos ha gustado porque:

Basado en el modelo EFQM, la herramienta de autodiagnóstico y de mejora continua (MADAC) tiene el mismo referencial, pero trata de hacer reflexionar las organizaciones. Quiere una herramienta más reflexiva, más flexible, aunque tenga sus inconvenientes (la no obligación de desarrollarlo entre ellas).

20. Noorteühenduste enesehindamine (Manual de autoevaluacion de las asociaciones juveniles)

El Consejo Nacional de la Juventud de Estonia (ENL) es una organización paraguas de varias organizaciones. Ha desarrollado un proyecto de creación de un "modelo de gestión de calidad" que permite a los jóvenes pertenecientes a la organización autoevaluarse y desarrollar las fortalezas de su organización utilizando métodos más simples. El manual también es útil para otras ONG que deseen mejorar la calidad de su organización y gestionarla.

Tipo	Herramienta (modelo de autoevaluación)
Organización creadora	Unión de Asociaciones Juveniles de Estonia
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Parcial
Sector / ámbito de actuación	Asociaciones juveniles
Territorio de aplicación	Estonia
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas • Buen gobierno • Para la generación y transferencia de conocimientos ✓ • Participación de las personas y empoderamiento • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) ✓ • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	NO
Promueven y apoyan	Unión de Asociaciones Juveniles de Estonia es una organización que reúne a las organizaciones juveniles y a los grupos de participación que operan en Estonia.
Enlace	https://enl.ee/liikmed/enesehindamine-ja-kvaliteet/

En ICONG nos ha gustado porque:

Nos parece una herramienta interesante para la autoevaluación de las actividades de asociaciones juveniles en un contexto poco común.

21. Qualis (CLIP))

La Asociación CLIP – Recursos y Desarrollo es una asociación sin fines de lucro fundada en octubre de 2012, a partir de un movimiento asociativo de Lisboa, con el objetivo de que las asociaciones trabajen juntas, para aprovechar los recursos y así mejorar el trabajo con la comunidad.

Qualis Construir-Saber es uno de sus proyectos, enfocado a la certificación de asociaciones en el área de gestión.

Tipo	Herramienta
Organización creadora	Associação CLIP - Recursos e Desenvolvimento
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Total
Sector / ámbito de actuación	Acción social
Territorio de aplicación	Portugal
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos ✓ • Evaluación y rendición de cuentas ✓ • Buen gobierno ✓ • Para la generación y transferencia de conocimientos ✓ • Participación de las personas y empoderamiento ✓ • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado ✓ • Gestión documental ✓ • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) ✓ • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • Transversalidad de la perspectiva de género
Incluye términos relativos a género	NO
Promueven y apoyan	Associação CLIP - Recursos e Desenvolvimento y sus miembros
Enlace	https://cliprd.org/

En ICONG nos ha gustado porque:

Es un proyecto de cooperación entre entidades y la herramienta está muy bien adaptada a pequeñas organizaciones. También, tratan la sostenibilidad como elemento importante en la herramienta.

22. Codes of Conduct and Quality Guidelines of VENRO)

La Asociación CLIP – Recursos y Desarrollo es una VENRO es la organización paraguas para el desarrollo y las organizaciones no gubernamentales (ONG) humanitarias en Alemania.

Tipo	Herramienta
Organización creadora	VENRO
Especificidad para ONG	SI
Alcance parcial / Total	Alcance total del SG
Sector / ámbito de actuación	Sector de ayuda humanitaria y de desarrollo
Territorio de aplicación	Alemania
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación a otro país o territorio	SI
Ámbitos de gestión	• Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas ✓ • Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas ✓ • Buen gobierno • Para la generación y transferencia de conocimientos ✓ • Participación de las personas y empoderamiento ✓ • Modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado ✓ • Gestión documental • Gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...) ✓ • Gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...) ✓ • Transversalidad de la perspectiva de género ✓
Incluye términos relativos a género	SI
Promueven y apoyan	VENRO (Asociación de Política de Desarrollo y Ayuda Humanitaria de Organizaciones No Gubernamentales Alemanas) para sus miembros
Enlace	https://venro.org/star

En ICONG nos ha gustado porque:

El modelo de VENRO se ha desarrollado desde la sociedad civil para la sociedad civil. Son directrices y no criterios para conseguir no solo financiación. Uno de los únicos modelos que integra la perspectiva de género en su modelo. La cuestión del género es una de las ocho directrices del modelo.

Aprendizajes de valor para el contexto español

Este viaje nos ha llevado a analizar organizaciones, contextos y ámbitos específicos de actuación del Tercer Sector y las ONG. Hemos descubierto diversas herramientas, normas y modelos en Europa, cada una con sus características y elementos únicos que las hacen particulares. Y en este sentido, hemos realizado un primer acercamiento sobre modelos organizativos, contextos y ámbitos de desarrollo del Tercer Sector en múltiples países europeos. Gracias a ello, hemos conseguido una visión global que no teníamos al inicio de este proceso.
En este proceso, sabemos dónde comenzábamos, pero no dónde terminaríamos. Y además esto nos ha cambiado nuestra mirada. No tenemos las mismas preguntas. El proceso en su conjunto, las interacciones, conversaciones, indagación y análisis nos han aportado nuevos elementos que enriquecen nuestra visión y queremos compartirlos en formato de pequeños titulares de aprendizaje.

En este capítulo, siguiendo con la misma apertura que en las páginas anteriores, vamos a destacar algunos elementos de aprendizaje

diferenciados por los tres enfoques de base integrados en el estudio: Sujeto, objeto y sistema. Además, incluimos un bloque anterior sobre el que también nos gustaría reflexionar. Los cuatro bloques de aprendizajes son los siguientes:

- Sobre la metodología y alcance de la investigación.
- Sobre el sujeto: actores y organizaciones
- Sobre el objeto: aspectos comunes y diferenciales en las herramientas.
- Sobre el sistema: poder y género.

Como se muestra a continuación, cada bloque se compone de varios elementos que pueden darnos pistas e incluso alguna respuesta a la pregunta "¿Qué claves hemos encontrado que puedan servirnos de aprendizaje?":

1. Aprendizaje sobre la metodología y alcance de la investigación

Previamente a abordar los aprendizajes vinculados directamente a los enfoques de la investigación, nos parece útil comenzar por el propio proceso y metodología, ya que encontramos algunos elementos de valor para la reflexión.

Caminar hacia un lenguaje común para el Tercer Sector.

A pesar de varios esfuerzos para encontrar un lenguaje común del "Tercer Sector" y superar los esquemas del modelo español, somos conscientes de que el desarrollo de las herramientas de metodología (encuesta y entrevistas) parten de un contexto cercano y conocido, con su propia estructura del Tercer Sector. Aunque las palabras ONG y "Tercer Sector" son aceptadas para organizaciones en toda Europa, no todos los territorios lo definen de la misma manera. A partir de una mayor profundización en el estudio de los diferentes "Tercer Sector" europeos y conversar con más organizaciones, hubiéramos podido desgranar con más detalle elementos propios y diferenciales vinculados al uso de sistemas de gestión de calidad y su aplicación.

Estudiar en profundidad el Tercer Sector europeo.

De la misma manera, entender cómo se estructura el Tercer Sector de cada país nos hubiera dado más pistas a la hora de buscar entidades de referencia. Aparte de la labor de búsqueda, indagación y selección, ha jugado un papel importante para el acceso el acceso a las entidades, la existencia de organizaciones de segundo o tercer nivel que desarrollan muchas veces un papel de representación de otras organizaciones. Poder haber desarrollado más este acercamiento, habría supuesto una mejora en la disponibilidad y apertura de las entidades.

Validar los recursos, tiempo e información necesarios.

La duración y la metodología elegida para el estudio nos han ofrecido pistas de reflexión y algunas respuestas sobre el planteamiento inicial. Sin embargo, dos de las hipótesis planteadas al inicio del estudio nos requieren ampliar el foco y el alcance del estudio y la búsqueda de información. Como comentamos en la parte de Resultados, nos ha sido imposible validar las hipótesis 4 y 5 en relación con el contexto del "Tercer Sector" y el uso de normas, modelos o herramientas. La heterogeneidad de "Tercer Sector" en Europa requiere un estudio previo en cada territorio para poder lograr resultados comparativos entre territorios y sacar conclusiones.

2. Aprendizajes sobre los actores y organizaciones

Este estudio nos ha traído varias sorpresas inesperadas tanto en el descubrimiento de normas, como de actores en el mundo de los sistemas de gestión de calidad. Antes de todo, nos parece relevante resaltar el interés y la curiosidad de varias entidades europeas para participar al estudio. Existe un entusiasmo real y curiosidad por conocerse, cooperar y aprender de otros sistemas de gestión de calidad. Destacamos a continuación los aprendizajes más significativos:

Estudio pionero en Europa

A pesar de nuestra búsqueda, no hemos encontrado otro estudio o investigación similar al que hemos desarrollado sobre sistemas de calidad a nivel europeo para ONG y pocos actores tenían conocimientos de otros instrumentos de gestión de la calidad fuera de su país. Aunque ésta ha sido la primera escala del viaje, hemos sondeado de formas diversas la búsqueda de estudios, investigaciones o análisis similares que pudieran servirnos de base o referencia sobre las que apoyarnos en algún momento. No hemos sido capaces de encontrar nada en este sentido. Nos anima, pues, saber que queda margen para seguir indagando, y que, además, genera el interés de muchas organizaciones de referencia a nivel europeo. Es posible que la próxima etapa sea en compañía.

Incidencia política como ámbito de trabajo en el Tercer Sector europeo.

Entre las entidades identificadas como referentes para el estudio, hemos descubierto un nuevo perfil de organizaciones relevantes: organizaciones con un alcance europeo y una misión centrada en la incidencia política, advocacy y lobbying. Son organizaciones de segundo o tercer nivel. Su misión no está tan enfocada al asesoramiento para fortalecer a las entidades del Tercer Sector o la representación de ellas mismas, sino que plantean una orientación vinculada a la incidencia política. Este descubrimiento ha sido posible, investigando las redes y plataformas, a las cuales pertenecían las organizaciones identificadas como referentes. Este descubrimiento nos resulta especialmente interesante por cuanto es altamente valioso en nuestro contexto cercano, pero no sólo. También nos pone en conexión con funciones específicas y organizaciones para incidir de forma efectiva y coherente sobre actores públicos e institucionales. Quizás pueda darnos referencias y pautas sobre la incidencia y visibilidad a nivel social y ciudadano del valor del Tercer Sector.

Centralidad de la Administración Pública.

De la misma manera, es importante destacar el papel fundamental que tienen las organizaciones de segundo o tercer nivel en los instrumentos de gestión de la calidad y su relación con la Administración Pública. El dialogo entre las Administraciones Publicas y las entidades del sector resulta imprescindibles para el desarrollo de la cultura de la calidad y aumentar el uso de sus instrumentos. Además, resalta el papel fundamental de la Administración Pública en cuanto financiador de las actividades de las entidades que componen el Tercer Sector, y su incidencia en la implantación de herramientas.

Podemos estar acompañadas

A lo largo del proceso hemos encontrado un gran número de organizaciones de diferentes ámbitos con un compromiso con la calidad de las ONG y el Tercer Sector. Si bien no presentan las mismas características del ICONG (como, por ejemplo, la orientación en exclusiva hacia la gestión de la calidad, la elaboración de una norma para el sector de las ONG, etc.), sí entendemos que son actores clave con los que realizar acercamiento y aprendizajes mutuos. No son entidades que han desarrollado normas específicas, sino herramientas, guías de buenas prácticas y códigos de conducta que, sin tener una aplicación integral en las organizaciones, presentan aspectos relevantes para la mejora mutua.

El acercamiento, conocimiento, conversaciones y propuestas de trabajo compartidas pueden ser elementos que permitan una compañía por las aguas europeas. Vemos grandes oportunidades y valores compartidos en muchas de las organizaciones causalmente identificadas. Vemos que se abren ventanas, puertas y puertos de gran interés mutuo.

3. Aprendizajes sobre las normas y herramientas.

En este apartado ponemos el foco en aquellos elementos que han supuesto un cambio de perspectiva en nuestra visión de las normas y herramientas encontradas y analizadas. Destacamos en las siguientes líneas algunos elementos:

Cooperación territorial

En cuanto al descubrimiento de normas, nos ha sorprendido la existencia de normas o modelos comunes existentes en varios países europeos. Los sistemas de gestión de la calidad EQUASS o EQALIN son modelos desarrollados y en funcionamiento en varios países, vinculados a proyectos de cooperación entre varias entidades y países. Aunque su reconocimiento es diferente según el territorio, el diseño de la herramienta se ha creado a través un trabajo conjunto, haciendo posible su adaptabilidad y transferibilidad a otros contextos. Experiencias de éxito como éstas, ponen de manifiesto la capacidad del sector de desarrollar propuestas transnacionales, efectivas y de gran impacto en organizaciones e instituciones públicas, no sólo por el valor y mejora continua, también por la legitimación y aceptación como estándar formal.

Normas específicas adaptables

También nos ha sorprendido la existencia de normas específicas vinculadas a sectores concretos, como adicciones, asesoramiento social online, cooperación y desarrollo, entre otras. Son normas con alcance parcial, cubriendo solamente una parte concreta del servicio o necesidad de gestión de una organización. En este caso, su transferibilidad a otros sectores es más compleja, dada su especificada, aunque la mayoría afirma que poseen elementos de gestión comunes. Sin embargo, ha sido muy relevante comprobar que la adaptabilidad a otros territorios se ve factible, lo cual puede dar lugar a posibles conexiones con otras normas o herramientas sectoriales en nuevos territorios, que cuenten con desarrollos sectoriales o no.

Acompañamiento en la implantación

Identificamos de forma explícita en las herramientas la existencia de un programa de acompañamiento para la implantación de las normas. Este elemento común de acompañamiento difiere según el tipo de herramienta, pudiendo ser de pago, e incluso realizarse de forma gratuita por equipos de expertos voluntarios. En cualquiera de los casos, este proceso permite la cercanía, la adaptación de tiempos y necesidades, y la integración de una herramienta en sintonía con la organización.

Dicotomía entre reconocimiento Vs voluntariedad

Un primer aspecto identificado en un conjunto de normas y herramientas en el ámbito europeo es que tienden hacia un reconocimiento público de su sistema de gestión, tanto a nivel parcial como integral. Identificamos este factor de reconocimiento en la valoración de determinadas normas en los procesos de licitación pública. Son herramientas que se valoran de forma positiva y llevan aparejadas una prescripción en su uso por parte de la Administración.

De forma complementaria al punto anterior, hemos identificado a organizaciones que impulsan determinadas herramientas con un marcado carácter voluntario. En este caso, llama la atención la dificultad de incrementar el uso de estas herramientas que defienden la filosofía voluntaria y no obligatoria de la norma. Estos sistemas de gestión de la calidad pretenden llevar a la organización hacia una reflexión, hacia la mejora, más que ofrecer certificados y auditoria.

Nos parece interesante visibilizar esta distinción en tanto que nos parecen enfoques reconocibles en nuestro contexto cercano.

4. Aprendizajes sobre el sistema, poder y género

En este último enfoque, vamos a extender la atención hacia los aspectos ausentes detectados y sobre algún descubrimiento clave vinculado al sistema del Tercer Sector Europeo.

No hay cambio de modelo mental

De los análisis documentales y entrevistas, llegamos a la conclusión de que las normas, modelos y herramientas siguen ancladas a una visión de los sistemas de calidad que se corresponde con paradigmas ya superados a otros niveles, vinculados a la rendición de cuentas y la eficiencia. Existe una base común que se mantiene constante y que hace referencia a una gestión básica y típica de las organizaciones sobre el concepto de calidad: eficacia, eficiencia, partes interesadas, buen gobierno, etc. Entendemos que incorporar nuevos elementos que actualmente son relevantes para las organizaciones y las personas, exige un cambio de modelo mental que aún no se ha producido. Hablamos de aspectos invisibles vinculados con la cultura de la organización, más que con la estructura de la misma, factores más orientados hacia la persona como centro que a la propia organización como contexto. Son nuevos paradigmas de desarrollo organizacional que comienzan a desarrollarse ofreciendo una evolución en nuestros sistemas de valores, individuales y colectivos.

Factores invisibles y poder

Como hemos expuesto anteriormente existen conceptos vinculados a la gestión interna de las organizaciones que no parecen especialmente relevantes en el marco de las herramientas, aunque parece que se abordan a través de otros mecanismos e instrumentos específicos de gestión de calidad. Hablamos de los aspectos como: gestión emocional, gestión de estrés, modelos de liderazgo, pertenencia, gestión del talento, miedo e incertidumbre, gestión del cambio, entre otros. Son nuevos factores a nivel organizacional que marcan diferencias con el estilo de gestión clásico más estructural y técnico. Entendemos que estos elementos deben comenzar a tener cabida en los sistemas de calidad para recoger el sentir ampliado de las organizaciones del Tercer Sector y ONG. Estos factores están directamente relacionados con las dinámicas de poder dentro de las organizaciones, a su vez en conexión directa con la perspectiva de género y los sesgos específicos que integramos en nuestros propios contextos. Integrar estos elementos y factores en modelos de calidad van a permitir hacerlos visibles e incidir de forma directa en nuestros modelos de referencia y dinámicas de poder.

Ausencia de la perspectiva de género

Incorporar esta dimensión como un criterio y enfoque de calidad desde su perspectiva más amplia, vinculada a la cultura organizacional y los espacios de poder nos parece necesario.

Cuando hablamos de perspectiva de género en el marco de algunas normas de calidad y organizaciones en ocasiones se confunde con equidad de género. La equidad de género forma parte de la perspectiva de género,

pero ésta va más allá. Incorporar la perspectiva de género supondrá diseñar ítems de análisis dela calidad que regulen y recojan, entre otras, la presencia de mujeres en distintos ámbitos, especialmente espacios de Dirección, asegurar igualdad de condiciones y oportunidades laborales de unos y otras, pero también significará plantearse los modelos de liderazgo existentes, independientemente que los ejecuten hombres o mujeres, los valores en clave de género en el marco de las organizaciones, cultura de las organizaciones, la gestión y distribución del poder y la capacidad de incidencia, etc. aspectos que no abordan únicamente las oportunidades de acceso sino que cuestionan el propio modelo en sí, basado en muchas ocasiones en los valores patriarcales de nuestra sociedad. Podemos tener una representación equilibrada en términos de igualdad de oportunidades y dar espacio a diferentes voces, pero los estándares no necesariamente incluirán una perspectiva de género.

En la mayoría de entidades que contemplan la perspectiva de género se diseñan acciones o medidas dirigidas a las mujeres pero tenemos un gran reto como organizaciones para abordar también las masculinidades aprendidas, las nuevas masculinidades y el impacto que éstas pueden tener en los estilos de liderazgo, las dinámicas relacionales, las políticas de recursos humanos, las líneas estratégicas y de gestión de las organizaciones, entre algunos elementos clave, vinculados en definitiva con la cultura implícita y explícita de estas organizaciones.

Ausencia de enfoque hacia la sostenibilidad

Pero además existe otro tema que no se están tratando actualmente como corresponde en las herramientas recogidas: el enfoque de sostenibilidad (social, medioambiental, económica...), entendido como el impacto que genera la organización en su entorno y ecosistema como un elemento de valor a integrar en la propia contabilidad, existiendo herramientas que la integran de forma coherente, como la Contabilidad Social, el triple Balance o el SROI (Retorno Social de la Inversión).

Este enfoque, si bien está recogido en múltiples propuestas, intervenciones, planes e incluso estrategias organizativas e institucionales, como los ODS, Estrategias de adaptación climática, Green New Deal, etc., brilla por su ausencia en las normas y herramientas analizadas (salvo honrosas excepciones como la portuguesa Qualis). Entendemos que el enfoque hacia la sostenibilidad se base en considerar nuestro ecosistema como parte de nuestro sistema, como un conjunto interrelacionado. Y así es como adquiere su verdadero valor y relevancia: formando parte clave de otros subsistemas que lo componen, como la organización, las personas, beneficiarios, la sociedad...

Integrar de forma coherente y con foco en el impacto, estos dos enfoques ausentes, la perspectiva de género y la sostenibilidad sistémica, haría que la nueva hornada de normas, modelos y herramientas fueran coherentes con los retos que como sociedad debemos afrontar en este siglo XXI.

Representatividad europea

Por último, como ya hemos comentado, existen actores que trabajan la incidencia como ámbito prioritario de su actividad. Resaltamos la ausencia de una entidad, organización o plataforma a nivel europeo representativa del contexto de acción de la calidad en el Tercer Sector y ONG. Esta orientación puede venir motivada por la ausencia de un actor común europeo que tenga esta labor de incidencia entre sus retos. Esta situación de falta de peso y presencia europea para el Tercer Sector en su conjunto puede dificultar la creación o desarrollo de una norma común o estándar a nivel europea para contextos comunes, sectoriales o integrales para el Tercer Sector. Lo entendemos como un factor que puede ser interesante trabajar desde el ICONG y sus socios europeos, detectados gracias al trabajo realizado en esta investigación. Cabe destacar que se trata de un proceso ya iniciado por algunas de las organizaciones ya mencionadas, que abren propuestas de sinergias y colaboración, de ampliación de miradas y consolidación de retos.

Estos elementos identificados que pueden ser significativos para el aprendizaje del ICONG y otras organizaciones vinculadas con la calidad de las ONG y el Tercer Sector son simplemente una aproximación. Entendemos que sería interesante un proceso de desarrollo y profundización en común con entidades y alianzas que nos permitan afinar y llevar a tierra algunas de estas propuestas, así como al hilo de las ya enumeradas, señalar otras que no hayamos sabido ver.

Ahora comienza un trabajo de puesta en común, debate y discusión que estaremos encantadas de compartir contigo y con tu organización.

Conclusiones

Para finalizar este documento que relata el viaje emprendido por el ICONG en el ámbito europeo, nos parece interesante volver sobre las preguntas clave que dieron lugar a este proceso.
Con los resultados y aprendizajes identificados entendemos que podemos plantear respuestas coherentes y válidas a estas preguntas, así como avanzar algunas propuestas de actuación de ahora en adelante.

"¿Hay otro ICONG en Europa?"

Este viaje ha sido relevante en cuanto a encuentros y descubrimientos de actores claves del Tercer Sector en Europa, y todos ellos con una sensibilidad clara hacia los sistemas de calidad. Hemos encontrado organizaciones muy parecidas al ICONG en cuanto a su misión y visión, resumida en difundir y fomentar la cultura y la incorporación de sistemas de calidad en las ONG de Acción Social. Sin embargo, las que tienen la gestión de la calidad como central en su misión, se centran la mayoría de las veces en un sector especifico. Quizás, el Institut IDEAS en Francia es una de las organizaciones que abarcan el Tercer Sector en su término amplio ("organizaciones sin ánimo de lucro") y promueve su propio sistema de calidad. En cuanto a las organizaciones de segundo o tercer nivel encontradas que proponen normas, modelos o herramientas, la calidad es muchas veces una de sus líneas de acción, y no su principal foco. Como comentábamos anteriormente, los sistemas de gestión de la calidad se crean como una herramienta más para apoyar o representar el Tercer Sector.

Sin embargo, por presentar sensibilidad y gran interés para los temas de calidad en las ONG (aunque de manera sectorial), muchos son los puntos en común que se podrían encontrar con el ICONG y varias de las entidades y organizaciones mencionadas.

Entendemos que el proceso de acercamiento puede derivar en un aprendizaje mutuo y quizás en el establecimiento de mayor conexión que permita avanzar de forma conjunta a retos y visiones compartidas.

“¿Existe alguna otra Norma ONG Calidad en Europa que tenga un despliegue parecido a la experiencia española?”

Conforme hemos ido descubriendo a organizaciones y herramientas, debemos reconocer que siempre ha sido este uno de nuestros intereses. De forma consciente, buscábamos encontrar la norma gemela, hermana de nuestra Norma ONG Calidad. Sin embargo, no ha sido así. No hemos encontrado en una norma, la sistematización de todo el universo de valores y requisitos que una ONG puede tener para poder certificar que trabaja con calidad, como se desarrolla en su planteamiento. Sí parece destacable cómo en la mayoría de las normas se integran elementos parecidos y con alcance similar ya que trabajan con una orientación especial hacia el Tercer Sector. Y también, el descubrimiento de elementos diferenciales ha abierto una puerta a nuevas opciones de reflexión y avance de cara a la próxima versión de la Norma ONG Calidad.

¿Es la Norma ONG Calidad un “rara avis” en Europa? Con los datos disponibles, no podemos asegurarlo. Más bien, nos parece que ha sido un caso de éxito en el Tercer Sector de España, que consensuó y difundió la calidad con valores, diseñando un referente técnico desde las organizaciones para las organizaciones, con unos elementos de partida y desarrollo muy relevantes que han contribuido a mejorar la calidad de las ONG españolas. Este proceso, como hemos comentado, es probable que se haya dado de formas diferentes en diversos territorios europeos, por lo que puede que cada norma presente sus propias características que son las que mejor de adecúan a este contexto.

Y en este sentido nos parece necesario reseñar cómo otras normas y modelos identificadas han creado un diseño, despliegue y alcance de un impacto impresionante a nivel de Tercer Sector. Conocerlas mejor, valorar su modo de implantación o incluso trabajar de forma conjunta con ellas entendemos que es un primer paso para el futuro próximo. Porque hay mucho que aprender.

En sintonía con el despliegue, destacamos la Norma EQUASS, vinculada a Servicios Sociales que tiene un despliegue europeo de gran extensión territorial. También la norma E-Qalin, orientada hacia residencias de tercera edad y discapacidad, presente un desarrollo territorial en varios países, impulsada desde un proyecto europeo en el marco del programa Leonardo Da Vinci.

“¿Qué ejemplos, propuestas y herramientas que se están desarrollando y probando en Europa para el fortalecimiento de las ONG, pueden ser exportadas, adaptadas o no, al contexto español?”

Como hemos presentado en el Porfolio, numerosas son las normas, modelos y herramientas que podrían ser aplicables a otros territorios. Ninguna tiene criterios propios relativos al territorio que la haga tan especifica que no se pueda exportar y pocos son los puntos de desarrollo que impidiesen su adaptación a otros territorios. Es cierto igualmente que encontramos algunas más específicas a un ámbito de actuación específico, hablan un mismo lenguaje y una misma visión.

Por ello, nos parece que el aprendizaje de todas estas normas, de cara a integrar nuevas miradas y perspectivas es altamente estimulante. Existen orientaciones más sectoriales que merece la pena recoger, así como enfoques muy específicos que serán de gran utilidad.

Nos parece interesante en este punto destacar la herramienta Qualis, en Portugal, enfocada a pequeñas organizaciones del Tercer Sector, e

impulsada por la entidad CLIP. Esta herramienta ha sido creada a través de procesos de intercooperación local por las propias organizaciones implicadas poniendo el foco en la sostenibilidad. Además de ser vecinas, nos parece una labor muy interesante ya que parte desde abajo, para favorecer la transformación de nuestro sector.

Una oportunidad clave: integración de la perspectiva de género

La perspectiva de género ha sido una de las dimensiones que hemos considerado como transversal y central en el estudio. Así, hemos detectado una ausencia generalizada de esta perspectiva a lo largo del estudio de las herramientas, percibiendo que las organizaciones o bien no reconocen su importancia o no ven necesaria la integración de esta perspectiva en sus sistemas de gestión. Nos parece relevante abrir la reflexión sobre la integración de esta perspectiva en la Norma ONG Calidad.

No obstante, partimos de la base de que vivimos en una sociedad sustentada por un sistema sexo-género que legitima las desigualdades por razón de género, donde todas las estructuras y sistemas que se desprenden de ella han sido diseñadas desde un punto de vista androcéntrico. En este marco inevitablemente las normas de calidad diseñadas presentaran también sesgos de género. Los principales sesgos de género que podemos encontrar en los sistemas de calidad estandarizados pueden venir por un supuesto trato neutro en sus indicadores y dimensiones (invisibilizando así realidades y puntos de partida distintos de unos y otras) y/o por omisión al no recoger necesidades y realidades concretas (dimensiones incluidas y excluidas). Incluso el término Calidad y lo que entendemos por calidad estará matizado (como todo cuerpo de conocimiento) por los aprendizajes de género compartidos.

Incorporar la perspectiva de género en los sistemas de calidad puede suponer una oportunidad clave para reducir sesgos de género en el ámbito laboral y de las organizaciones. Los estándares internacionales son herramientas esenciales para reducir desigualdades, crear una mayor sostenibilidad y fomentar un crecimiento económico y un impacto social inclusivo, en la línea de los ODS de las Naciones Unidas (ODS5).

La perspectiva de género representa, también desde la perspectiva de derechos, una dimensión imprescindible para la Calidad en una organización a dos niveles:

- La gestión de la calidad ocupa una posición estratégica en las organizaciones y, por tanto, desde ese lugar privilegiado, debe trabajar para asegurar la perspectiva de derechos y equidad en las organizaciones;
- Tener en cuenta la perspectiva de género incrementa la eficacia de las intervenciones en el marco de las organizaciones. Amplifica el impacto de los objetivos de calidad pautados al llegar también a la otra mitad de la población y tener en cuenta las realidades diversas que pueden existir en un contexto y organización para adaptar sus estrategias para la con-secución de los objetivos.

Existen normas específicas de gestión en clave de género, pero el reto está en transversalizar la perspectiva de género en las normas de Calidad estandarizadas existentes y no incorporarla en las normas como un aspecto o cajón más sino tenerla en cuenta en el diseño del propio sistema y en los ítems que se consideran necesarios para la calidad. Para ello se hace imprescindible diseñar metodologías, herramientas y recomendaciones para ayudar a los comités técnicos a incorporar la perspectiva de género en sus normas, acompañadas de acciones formativas de apoyo.

Realizar esta transversalización de la perspectiva de género en las normas de calidad debe contemplar igualmente una posición no binaria, que recoja también realidades y miradas desde la diversidad de género y sexual, y un enfoque interseccional, donde el sexo, el género, la etnia, la clase o la orientación sexual, como otras categorías, están interrelacionadas. Asimismo, vemos interesante, como se ha comentado previamente, que este proceso se realice en los dos niveles: el externo, orientado a los estándares de calidad en los proyectos, acciones o programas; pero también en el nivel interno, que afecta a los estándares de gestión y funcionamiento de las organizaciones.

Y en este sentido, para terminar, recogemos algunas dimensiones clave que pueden servir para comenzar a trabajar esta relación entre género y calidad.

- Salud laboral y prevención de riesgos laborales.
- La brecha salarial y las condiciones laborales
- La segregación vertical y horizontal
- Los criterios de conciliación y corresponsabilidad
- Dinámicas relacionales y abordaje del acoso sexual o por razón de género dentro del ámbito organizacional
- Cultura organizacional y estilos de liderazgo

No son más que pistas para comenzar, pero que indudablemente abren nuevos caminos para los modelos de calidad que quieran dar respuesta a los retos que tenemos como sociedad en este siglo XXI.

Desde el ICONG entendemos que nuestra contribución va en la línea de integrar otras miradas, abrir conversaciones, cuestionar algunas certezas e identificar algunas claves para conseguir un Tercer Sector más fuerte, donde la calidad sea una de las herramientas y factor de cambio. Pensamos que se abren nuevos horizontes con retos ineludibles, donde es urgente repensar nuestros imaginarios y construir nuevos futuros. Y hemos de estar a la altura.

Gracias por llegar hasta aquí. Esperamos que este viaje paneuropeo haya merecido el esfuerzo de lectura y reflexión dedicado. Seguiremos difundiendo los pasos que demos en el futuro para darle continuidad

Anexos

Anexo 1. Modelos de herramientas

MODELO DE LA ENCUESTA

1/5 DATOS DE CONTACTO

1. Nombre de la organización

2. Nombre de la persona que rellena el cuestionario

3. Género

- o Hombre
- o Mujer
- o Otro
- o No quiero contestar

4. Cargo o Función de la persona que completa el cuestionario

- o Órgano de gobierno / Dirección / Gerencia
- o Equipo Técnico
- o Docencia / Formación
- o Administración / Gestión
- o Intervención (trabajo social, psicología, medicina, etc.)
- o Mando Intermedio
- o Coordinación de equipo
- o Si otra, por favor, especificar:

5. Email

6. Teléfono de contacto

2/5 DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION

Las preguntas de este bloque están relacionadas a datos básicos sobre tu entidad, en cuanto a tipo de organización, ámbito de trabajo y alcance territorial, entre otros.

7. ¿En qué país(es) está actuando tu organización?

Portugal, España, Italia, Grecia, Turquía, Francia, Alemania, Bélgica, Países Bajos, Suiza, Austria, Polonia, República Checa, Dinamarca, Noruega, Suecia, Finlandia, Reino Unido, Irlanda, Estonia, Letonia, Lituania, Ucrania, Bielorrusia, Hungría, Rumanía, Bulgaria, Serbia, Bosnia, Croacia, Internacional

Si otra, por favor, especificar:

9. ¿De qué tipo es tu organización?

Organización de Primer Nivel: Organizaciones de base de atención directa a personas que no agrupan a otras,

independiente, solo se representa a sí misma.

Organización de Segundo Nivel: Organizaciones que agrupan a otras entidades de base, es decir de primer nivel,

representándolas, como una Federación.

Organización de Tercer Nivel: Organizaciones que agrupan a otras entidades de segundo nivel, como Plataformas (ej. Centro europeo de voluntariado, Foro europeo de discapacidad etc.)

Organizaciones Singulares: Organizaciones que presentan peculiaridades organizativas, de financiación y de

funcionamiento, por ejemplo, Cruz Roja, Cáritas, etc.

- Organización de Primer Nivel
- Organización de Segundo Nivel
- Organización de Tercer Nivel
- Organización Singular
- Si otra, por favor, especificar:

10. ¿Cuál es el sector o sectores de actuación de vuestra organización?

- 1. Acción Social
- 2. Integración e Inserción
- 3. Sociosanitario
- 4. Cooperación y Desarrollo Internacional
- 5. Participación, Educación

- 6. Derechos Humanos
- 7. Medioambiental
- 8. Vivienda / Personas sin hogar
- Si otra, por favor, especificar:

---

11. ¿Cuántos años de antigüedad tiene tu organización?

- Menos de 10 años
- Entre 10 y 25 años
- Más de 25 años

---

12. ¿Cuántas personas trabajadoras tiene tu organización?

- de 0 a 5
- de 6 a 12
- más de 12

Si otra, por favor, especificar:

---

13. ¿Cuál es el porcentaje de mujeres dentro de tu organización? (incluyendo voluntarias)

- Menos del 10% del total
- Entre el 10% y el 25%
- Entre el 25% y el 50%
- Entre el 50% y el 75%
- Entre el 75% y el 90%
- Más de 90%

Si prefieres especificar te dejamos este siguiente campo libre:

3/5 CONTEXTO DE LA ORGANIZACION

En este bloque os preguntamos sobre 3 elementos clave vinculados al contexto de vuestra organización: el origen o fuentes de financiación, la participación en Redes o agrupaciones, y una primera aproximación a la perspectiva de género.

14. Fuentes de financiación

¿Qué fuentes son las que financian la actividad de vuestra organización?

Se puede basar en el presupuesto del año 2021.

	No aplica	0-25%	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Fondos públicos					
RSC / fondos privados					
Cuotas / afiliaciones / socias					
Donaciones					
Ingresos propios					

Si otra, por favor, especificar:

15. Pertenencia a redes o plataformas

¿Perteneces a alguna red o plataforma sectorial con otras entidades?

- SI
- NO

En caso afirmativo, especificar.

16. Participación de mujeres en la toma de decisiones

¿Cuál es el porcentaje de mujeres participando en los procesos de toma de decisiones?

- Menos de 10% mujeres
- Entre el 10% y 25%
- Entre el 25% y 50%
- Entre el 50% y 75%
- Entre el 75% y 90%
- Más de 90%
- Si otra, por favor, especificar:

4/5 CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

17. ¿Utiliza tu organización una norma, modelos o herramientas de gestión de la calidad?

Normas: Fijan claramente los requisitos a seguir, poseen criterios auditables y son certificables por organismos externos independientes. Ejemplo: Familia ISO, Norma ONG Calidad

Modelos: Definen un campo de acción más general con mayor libertad definiendo más bien orientaciones y no requisitos concretos, porque marcan un camino, un proceso para la excelencia. Modelo EFQM.

Códigos y herramientas: hacen referencia a buenas prácticas, normas conducta, de comunicación, etc., que establecen conductas y acciones deseables. Su objetivo es limitar y regular la actuación de una organización en un área concreta (gobernanza, transparencia, ética, relaciones con partes interesadas...)

- o Norma/Estándar de calidad
- o Modelo
- o Herramientas o códigos
- o No utilizo ninguno

En caso afirmativo, especifique cuál:

18. ¿Cuál ha sido el motivo o motivos para elegir esta norma, modelo, herramienta? ¿Qué valor aportan a la organización? *

19. ¿En el caso que utilicéis algún instrumento de gestión de calidad, se abordan los siguientes aspectos?

- o Gestión emocional
- o Habilidades comunicativas y resolución de conflictos
- o Toma de decisiones descentralizadas
- o Productividad y gestión de estrés
- o Estilos de liderazgo
- o Gestión de personas, voluntariado
- o Ninguno
- o Si otra, por favor, especificar:

20. ¿Cuenta tu entidad con una certificación externa en calidad?

- o Sí
- o No

En caso afirmativo, ¿cuál?

21. ¿Cuál ha sido el motivo o motivos para la obtención de una certificación?

- No cuento con certificación externa
- Por razones de mejora continua, eficacia/eficiencia, etc.
- Confianza externa, presencia, visibilidad, legitimidad, etc.
- Mejorar el acceso a financiación externa (público, privada, venta de servicios...)
- Obligatoriedad por parte de la administración
- Por decisión de la plataforma, red de pertenencia etc.
- Si otra, por favor, especificar:

22. ¿Conoces otras normas, modelos o herramientas específicas para el sector de las ONG y el Tercer Sector? ¿Cuál?

23. Si hubiera una norma específica para ONG, ¿qué áreas de gestión debería cubrir de manera prioritaria? (Elegir las 3 que consideres más importantes)

- Atender las necesidades y expectativas de personas beneficiarias y partes interesadas
- Mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia
- Hacia la transparencia en la gestión de los recursos
- Para la evaluación y rendición de cuentas
- Para un buen gobierno
- Para la generación y transferencia de conocimientos
- Para la participación de las personas y empoderamiento
- Sobre los modelos de liderazgo, gestión de personas, voluntariado
- Para la gestión documental
- Para la gestión por procesos, proyectos y operativa (control, seguimiento...)
- Para la gestión por valores y principios éticos (Integridad, derechos humanos, independencia...)
- Para la transversalidad de la perspectiva de género
- Si otra, por favor, especificar:

5/5 CIERRE Y AGRADECIMIENTO

24. ¿Quieres aclarar alguna respuesta del cuestionario? ¿Hay algo más que quieras comentarnos?

25. ¿Conoces algún estudio, persona o entidad de referencia en torno a la calidad en las ONG en Europa?

26. ¿Conoces a alguna organización a la que pudiera interesarle participar en el estudio? Puedes enviarle el enlace al cuestionario.

27. ¿Te gustaría recibir información sobre los próximos pasos del estudio?

MODELO DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

1. PERSONA ENTREVISTADA

Experiencia y posición del entrevistado

1. ¿Cuál es tu cargo en la entidad? ¿Cuáles son tus funciones?

2. ¿Como llegaste hasta allí?

¿Cuál es tu formación y experiencia laboral anterior?

3. ¿Qué experiencia previa has tenido en ONG?

4. ¿Qué expertise destacaría como más relevante para la gestión de ONG / Tercer Sector?

2. LA ORGANIZACION

Ámbito de actuación

5. ¿Quiénes son vuestros clientes, usuarios, colectivos?

6. ¿Qué tipo de actividades realiza la organización?

Historia y origen

7. ¿Cuál ha sido el origen o la problemática que justificó la creación de la entidad?

8. ¿Qué elementos destacaría de la historia de su organización que haya contribuido a ser lo que es ahora?

Alcance territorial

9. ¿Cuál es el alcance territorial?

Tamaño

10. ¿Cuántas personas trabajáis dentro de la organización?

Trabajadores y voluntariados.

¿Qué tipos de voluntarios trabajan?

11. Cuál es la media de horas dedicadas de los voluntarios?

12. Número de hombres/mujeres (%)

- Junta directiva (presidencia)
- Equipo técnico
- Voluntariados

13. ¿Cómo definirías el estilo de liderazgo y el proceso de toma de decisiones en la organización?

¿Se aplican medidas de conciliación?

14. ¿Se toma en cuenta la perspectiva de género en vuestra organización?

SI: ¿Cómo? ¿De qué manera?

Pertenencia a redes

15. ¿Participas en alguna red o plataforma?

16. SI:

¿Desde cuándo participa tu organización?
¿Cuánto tiempo llevas?
¿Cuál/Cuales? ¿Cuál es el propósito de estas redes?

17. SI

¿Cómo de cohesionadas y extensas son las redes sectoriales en las que participas?

18. SI

¿Cuál es el impacto/el valor deseado de las redes o plataformas?
¿Piensas que los resultados se consiguen?

19. SI

¿Qué elementos destacarías como relevantes para tu organización?

20. NO

¿Por algún motivo?

¿En el pasado estuvisteis en algunas redes?

¿Os planteáis estar en el futuro?

21. ¿Tienen algún otro tipo de colaboración con otros proyectos o entidades además de las redes o plataformas?

Fuentes de financiación

22. ¿Cuáles son vuestras fuentes de financiación? % público, privado, ingresos propios, donaciones.

23. Desde la perspectiva de la sostenibilidad financiera, ¿hasta qué punto son estables estas fuentes?

24. ¿Qué beneficio y limitaciones generan estas fuentes de financiación?

¿Afectan el modelo de gestión y visión estratégica de la organización?

3. HERRAMIENTAS

Qué herramientas se utilizan en la organización, su alcance y desarrollo, las áreas de gestión cubiertas, quién las ha desarrollado...

25. ¿Los financiadores influyen a la hora de elegir, optar por el uso de una norma? ¿Os lo pide? ¿Obligatorio o voluntario?

26. ¿Ha condicionado el tamaño de su organización a la elección de alguna herramienta de gestión o mejora continua?

27. ¿Usáis algunas herramientas, instrumentos para la gestión de la calidad?

28. SI: ¿Cuál? ¿Has utilizado alguna en el pasado?

29. SI: ¿Por qué habéis implantado una herramienta de gestión de calidad?

¿Cuál fue la necesidad?

30. NO: ¿Conoces alguna?

31. Estáis certificados?

32. SI: ¿Cuál?

33. SI: ¿Por qué?

34. NO: ¿Por qué no?

NOMBRE DE LA HERRAMIENTA:

PARA QUIEN (¿es específica para las ONG o no?, ¿obligatoria o voluntario?)

35. ¿Es una herramienta específica para ONG?

36. ¿Qué tipo de organización puede implementarla?

37. ¿Conoces alguna herramienta de uso común en el Tercer Sector, dentro de tu sector?

38. SI: ¿Cuál es su origen, quien la promueve?

Objetivo de la herramienta (¿sirve para mejora, certificación...?)

39. ¿Tiene la herramienta un objetivo o beneficiarios específicos?

40. ¿Cuál es su alcance?

¿Para unos departamentos específicos?

¿Para toda la organización?

¿Para los voluntarios?

41. Que ámbito de gestión cubre?

42. Sobre qué proceso de gestión se aplica la norma o herramienta?

Recomendable especialmente para

43. ¿Qué destacarías de la herramienta para recomendarla a otra organización?

44. ¿A qué áreas de gestión propias /específicas de las ONG y Tercer Sector se adapta mejor esta herramienta?

Transferible

45. ¿En qué medida esta herramienta es específica para su alcance territorial (país/ciudad/provincia, etc.) /sector (discapacidades, dependencias, mujeres, ancianos...)? ¿Cree que podría aplicarse en otro contexto/sector?

46. ¿Existe algún requisito que se debería de cumplir para que lo fuera?

Complementariedad

47. ¿La herramienta es complementaria a otras?

48. ¿Puede aplicarse a otras herramientas a la vez?

Enfoque ético de las herramientas (valores, principios, enfoque a derechos...)

49. ¿Contempla la herramienta valores y principios?

50. SI: ¿Cuáles son los valores o principios?

¿Crees que aportan un valor añadido?

Enfoque a género

51. La herramienta contribuye a incrementar la igualdad de sexo dentro de la organización?

52. SI: ¿De qué manera?

53. La herramienta aborda el género como un elemento del sistema? ¿De qué manera? ¿Lo hace de forma transversal o existe un ítem especifico que aborde este tema?

Valoración global

54. ¿Se han cumplido las expectativas respecto al impacto de la herramienta en vuestra organización? ¿Por qué?

Describe por favor.

55. ¿Por qué seguís usando esta herramienta?

56. Elige un punto positivo a destacar

57. Elige un punto negativo a destacar

58. Recomendarías esta herramienta a otras organizaciones?

59. SI: ¿Alguna en concreto? ¿Por qué?

4. TERCER SECTOR

¿Cómo se relacionan las organizaciones sin ánimo de lucro y de la sociedad civil, cómo está estructurado el Tercer Sector en el país

60. ¿En tu país, existe un modo de organización de las ONG? ¿Modelo de agrupación?

¿Es reconocido como un sector económico? Fuera de la esfera política/privada

61. ¿Qué papel o protagonismo desempeña el Tercer Sector en su país/sociedad?

62. ¿Crees que es un sector más feminizado/masculinizado?

¿Qué opina de la equidad de género en el sector?

¿Crees que es un valor dentro del sector?

¿Existe alguna entidad especialmente dedicada a este tema en el Tercer Sector?

Relación con la Administración

63. ¿Desde las ONG se trabaja con o tenéis algún tipo de relación con la administración pública?

64. ¿Qué nivel de interlocución tiene ante la AAPP?

CONOCIMIENTO ESTUDIO

65. ¿Conoce algún otro estudio sobre este tema?

66. ¿Qué otras herramientas de gestión y mejora conoce en su país?

¿Y en Europa?

Anexo 2. Organizaciones y personas participantes

PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA

Queremos agradecer a todas las organizaciones que nos han ofrecido su tiempo e interés en cumplimentar y participar en nuestra encuesta:

ORGANIZACION	PAIS
SAMAS Association	Rumanía
Fältgruppen Lund	Suecia
ACIP - AVE COOPERATIVA DE INTERVENÇÃO PSICO-SOCIAL, CRL	Portugal
Associação CLIP- Recursos e Desenvolvimento	Portugal
ARNIS (former name Asociatia Unu si Unu)	Rumanía
esilv.org	Letonia
NGO Accelerator	Lituania
Movimento per l'Autosviluppo, l'Interscambio e la Solidarietà - MAIS ong	Italia
KMOP - Social Action & Innovation Centre	Grecia, Bélgica, North Macedonia, Albania
VENRO	Alemania
Histórias d'Alguém (comercial brands: Estúdio de Impacto and UnAgency)	Portugal
GAPAS	Francia
UNAI (Union Nationale des Associations Intermédiaires)	Francia
Social Platform	Bélgica
Startlinjen	Dinamarca
Associação Nacional AVC	Portugal
Quinoa asbl	Bélgica

Social Innovation Centre	Letonia
I am your peace global	Bulgaria
Rainbow Mission Foundation - Budapest Pride	Hungría
Life in progress	Rumania
Institut IDEAS	Francia
ERGO Network	Francia, España, Alemania, Bélgica, Países Bajos, Austria, República Checa, Reino Unido, Irlanda, Lituania, Hungría, Ucrania, Rumania, Serbia, Bosnia, Croacia, Internacional, North Macedonia, Albania, Turquía.
Croatian association of societies of persons with intellectual disabilities	Croacia
Danish Institute for Voluntary Effort (Center for Frivilligt Socialt Arbejde)	Dinamarca
Fältgruppen Lund	Suecia
ACODEV - Fédération	Bélgica
PACEL Foundation	Bulgaria
FORMEM	Portugal
Libera.Associazioni, nomi e numeri contro le mafie	Italia
Lithuanian NGDO Platform	Lituania
Stiftelsen Robin Hood Huset	Noruega
MOVIMIENTO POR LA PAZ, EL DESARME Y LA LIBERTAD (MPDL)	España
Buldan Vakfı (Buldan Foundation)	Turquía
Mesa del Tercer Sector de Andalucía	España
ADHD -liitto ry : ADHD Organization in Finland	Finlandia
Samfundet Folkhälsan i svenska Finland r.f.	Finlandia

CÁRITAS ESPAÑOLA	España
ASOCIACIÓN NOESSO (NO ESTÁS SOLO)	España
Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo-España	España
PACEL Foundation, Bulgarian NGOs Information Portal	Bulgaria
Association of Civil Society Development Center	Turquía
CESIE	Italia
International Network Against Cyber Hate (INACH)	Internacional
Sphere Association	Suiza
AKUT SEARCH AND RESCUE ASSOCIATION	Turquía
The H2H Network (H2H)	Suiza, Dinamarca
La Fonda	Francia
NGOs Information and Support Centre	Lituania
Union to Union	Suecia
IFOTES - International Federation of Telephone Emergency Services	Internacional

PARTICIPANTES EN LA ENTREVISTA

Agradecemos especialmente a las personas mencionadas a continuación por su participación en la entrevista en profundidad, por prestarnos su tiempo y conocimiento. Han sido actores clave en el desarrollo cualitativo de esta investigación y nos han ofrecido puntos de vista, matices y reflexiones de gran valor.

ENTIDAD	PERSONA	PAIS
Centre for Social Welfare Policy and Research	Dr. Kai Leichsenring	Suecia
CESIE	Silvia Ciaperoni	Italia
FORMEM & Fundaçao Liga	Raul Rocha y Célia Fernandes	Portugal
ETICALIDAD	Juan José Lacasta	España
Sphere Association	Brooke Lauten	Suiza
Quinoa absl	Hélène Debaisieux	Bélgica
PARTOS	Bart Romijn	Holanda
Centro Búlgaro para la Ley sin Fines de Lucro	Aylin Yumerova	Bulgaria
CARITAS	Juan Carlos Navarro	España
Sustentia	Carlos Cordero	España
Lithuanian NGDO Platform	Ugne Lamparskaite	Lituania
Startlinjen	Louise Ahrenkiel	Dinamarca
Rådgivnings Danmark	Ulla Lyndby Christensen	Dinamarca
I am your peace global	Yana Balashova-Kostadinova	Bulgaria
VENRO	Almut Clara Huss	Alemania
The Non-Governmental Organisation Information and Support Centre (NISC)	Inga Aksamitauskaitė	Lituania
MADAC (Coordination Sud & F3E)	Leslie Sobaga y Lilian Pioch	Francia
Institut IDEAS	Suzanne Chami	Francia

Bibliografía y webgrafía

Bibliografía

- Busson-Villa, F. & Gallopel-Morvan, K. (2012). La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ?. Management & Avenir, 54, 168-190.

- BODY Olivier, « Qualité et évaluation : certification pour la qualité des interventions sociales », Journal du droit des jeunes, 2006/8 (N° 258), p. 47-57. DOI : 10.3917/jdj.258.047. URL : https://www.cairn.info/revue-journal-du-droit-des-jeunes-2006-8-page-47.htm

- Dor M., 2020, Modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe : approches analytiques, contraintes et évolutions, Sous la direction de Eynaud P., Bucolo E., Gardin L., INJEP, Notes & rapports/Rapport d'étude

- Vidal García Alonso J, "Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional", Fundación Luis Vives, 2007

- Leicht-Eckard Elisabeth, Von Laufenberg-Beermann Anne, Wehmeier Petra, "Praxisorientiertes Qualitätsmanagement für Non-Profit-Organisationen = Practice oriented quality management for non-profit-organisations", Verl. Neuer Merkur, München y 2008

Webgrafía

España:

https://www.plataformaong.org/recursos/314/informe-el-tercer-sector-de-accion-social-en-espana-2021-respuesta-y-resiliencia-durante-la-pandemia

https://www.plataformaong.org/recursos/77/estudio-de-casos-sobre-estrategias-de-inclusion-activa-en-paises-de-la-ue

https://www.plataformaong.org/recursos/46/guia-de-evaluacion-de-programas-y-proyectos-sociales

Bélgica:

http://annuaire.economiesociale.be/

https://pro.guidesocial.be

Bulgaria

https://www.ngobg.info/bg/organizations/%D1%81%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-3-1.html

Estonia

https://sev.ee/andmebaas/

Grecia

https://greekcivilsocietynetwork.wordpress.com/

Hungría

https://adjukossze.hu/kereses/szervezet/relevans/

Letonia

https://tap.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/Kvalitates-vadibas-instrum

Lituania

https://nvoatlasas.lt/filtravimas/

Polonia

https://spis.ngo.pl

Portugal

https://impactosocial.pt/organizacoes/

Reino Unido

https://www.ncvo.org.uk/practical-support/quality-and-standards/trusted-charity/awarded-organisations

República Checa

https://www.remedium.cz/centrum-pro-spolupraci-nno/katalog-neziskovych-organizaci.php?stranka=2