



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

EL IMPACTO DEL CUMPLIMIENTO ETICO EN LA ESTABILIDAD FINANCIERA DE LAS ONG

Autor: Alexandre Claret de Fleurieu

Clave: 202220450

Director: Susana Gago Rodriguez

MADRID | Junio 2024

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado pretende estudiar y contribuir a una comprensión profunda de la relación entre el desempeño financiero y la conformidad ética de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Se reconoce que el cumplimiento ético juega un papel crucial en la reputación y sostenibilidad de las ONG, influenciando directamente su capacidad para atraer fondos y mantener la confianza de los donantes y la sociedad en general. El presente trabajo se centra en examinar como el cumplimiento ético puede fortalecer la estabilidad financiera de las ONG al mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión responsables de los recursos. Se exploran diferentes aspectos del cumplimiento ético, como la adopción de códigos de conducta, políticas de transparencia financiera y procedimientos para prevenir el fraude y el abuso de fondos. Además, se considera el impacto de la falta de cumplimiento ético en la percepción pública de las ONG y en su capacidad para atraer financiamiento, así como las posibles consecuencias legales y reputacionales. Se destaca la necesidad de que las ONG reconozcan la importancia del cumplimiento ético y lo integren de manera efectiva en sus operaciones para garantizar su estabilidad financiera a largo plazo y su capacidad para cumplir con su misión y objetivos institucionales.

Palabras Claves: Cumplimiento ético, estabilidad Financiera, ONG (organizaciones no gubernamentales), transparencia financiera, gobernanza, sostenibilidad, ética organizacional, donantes y financiamiento, reputación, responsabilidad social

ABSTRACT

This thesis aims to study and contribute to an in-depth understanding of the relationship between financial performance and ethical compliance of Non-Governmental Organizations (NGOs). It is recognized that ethical compliance plays a crucial role in the reputation and sustainability of NGOs, directly influencing their ability to attract funding and maintain the trust of donors and society at large. This paper focuses on examining how ethical compliance can strengthen the financial stability of NGOs by enhancing transparency, accountability, and responsible resource management. Different aspects of ethical compliance are explored, such as the adoption of codes of conduct, financial transparency policies, and procedures to prevent fraud and abuse of funds. In addition, the impact of lack of ethical compliance on the public perception of NGOs and their ability to attract funding is considered, as well as the possible legal and reputational consequences. It highlights the need for NGOs to recognize the importance of ethical compliance and integrate it effectively into their operations to ensure their long-term financial stability and their ability to fulfill their mission and institutional objectives.

Key Words: Ethical compliance, financial stability, NGOs (non-governmental organizations), financial transparency, governance, sustainability, organizational ethics, donors and funding, reputation, social responsibility

Índice

1	Introducción	6
1.1	Justificación del Tema.....	6
1.2	Objetivos	7
1.3	Metodología	7
2	Evolución de las ONG a lo largo del tiempo:	8
2.1	Los inicios de las ONG (siglos XVIII-XIX).....	8
2.2	Expansión en el siglo XX	9
2.3	La era moderna: diversificación y profesionalización	9
3	Ética y trabajo social: Fundamentos y retos en las organizaciones no gubernamentales	10
3.1	¿Qué es la ética?.....	10
3.2	Historia de la ética en el trabajo social	11
3.3	Perspectivas interdisciplinarias sobre el impacto de la ética en las ONG: aportaciones de la sociología, la psicología y la economía	12
3.4	Enfoque de las partes interesadas	13
3.5	Fundamentos y retos de las organizaciones no gubernamentales.	14
4	El funcionamiento financiero de una ONG	15
4.1	Las fuentes de financiación de las ONG.....	15
4.2	La gestión de estos fondos	17
4.3	La transparencia financiera	18
4.4	Gestión de riesgos financieros	18
5	Prácticas éticas y gobernanza de las ONGs: impacto y normas internacionales .	19
5.1	Análisis de las normas internacionales que rigen las prácticas éticas.....	19
5.2	Análisis de las prácticas financieras, éticas y de gobernanza de Médicos Sin Fronteras (MSF) 20	
6	Criterios de selección de ONG por los donantes	23
6.1	Factores determinantes.....	23
6.2	Correlación entre el respeto de la ética y el aumento de los fondos recaudados	24
7	Témoignage de deux ONG : United Way et les Apprentis d’Auteuil	25
7.1	United Way:	25
7.2	Les Apprentis d’Auteuil :	27
8	Conclusion	29
9	Referencias	32
9.1	Bibliografía	32
9.2	Entrevistas.....	34

Índice de figuras:

Figura 1: Largest donors of humanitarian aid worldwide in 2023.....	16
Figura 2: Donaciones recibidas por MSF entre 2013 y 2022.....	22

1 Introducción

1.1 Justificación del Tema

Desde la creación de la primera ONG, la *British and Foreign Anti-Slavery Society*, en 1839, las ONG juegan un papel crucial en nuestra sociedad. Al principio, estos organismos estaban allí para observar, hacer informes y desempeñar el papel de cabilderos; no intervenían ni se desplazaban al terreno. Fue después de la Segunda Guerra Mundial cuando las ONG comenzaron a crecer de manera exponencial. Ya sea para responder a crisis humanitarias, defender los derechos humanos, proteger el medio ambiente u otros, permiten complementar los esfuerzos de los gobiernos y las empresas movilizándolo importantes recursos para intentar construir un mundo mejor. Además, en los últimos años, los desafíos globales han evolucionado frente a una sociedad en movimiento donde los imperativos climáticos y sociales nos obligan a repensar nuestra forma de vida. Las ONG se han convertido en actores principales en la construcción del mundo del mañana y colaboran estrechamente con los gobiernos.¹

Sin embargo, el buen funcionamiento de las ONG y su capacidad para alcanzar sus objetivos dependen en gran medida de su reputación ética y, por lo tanto, en gran medida de su estabilidad financiera. La reputación ética se ha convertido en un aspecto principal en los últimos tiempos; afecta su credibilidad y legitimidad ante los donantes y los beneficiarios. Por ejemplo, en 2018, la ONG Oxfam enfrentó un escándalo sexual en el que uno de sus miembros fue acusado de abuso sexual en Haití y Chad. Las repercusiones fueron enormes: una pérdida de alrededor de 100 millones de euros, equivalente al 10% de su presupuesto anual; 1,450 empleos, equivalentes a casi un tercio de su personal central, fueron eliminados; y sus oficinas en 18 de los 68 países en los que estaba presente fueron cerradas.²

A todo ello se añade la actual crisis económica, que obliga a las ONG a endurecer sus subvenciones. Está surgiendo una forma de competencia, y sólo las organizaciones más eficientes podrán acceder a recursos suficientes.³ En este panorama financiero cada vez más competitivo, el cumplimiento de las normas éticas se está convirtiendo en un diferenciador

¹ Histoire des ONG depuis leurs créations aux nouveaux défis de demain | TPSF - Travaux Publics Sans Frontières. (s. f.-b). <https://www.carenews.com/tpsf-travaux-publics-sans-frontieres/news/histoire-des-ong-depuis-leurs-creations-aux-nouveaux>

² Wattez, E. (2020, 8 octobre). Quand Oxfam se comporte comme une vilaine multinationale. Capital.fr. <https://www.capital.fr/entreprises-marches/quand-oxfam-se-comporte-comme-une-vilaine-multinationale-1382649>

³ 52-Article Text-198-1-10-20200807 “revue internationale du chercheur”

crucial y en una importante ventaja competitiva. El cumplimiento ético ya no es sólo una cuestión moral, sino una estrategia de pleno derecho esencial para garantizar la viabilidad financiera a largo plazo en un entorno económico incierto.

1.2 Objetivos

El objetivo de este estudio es explorar en profundidad el impacto del cumplimiento ético en la estabilidad financiera de las organizaciones no gubernamentales. En un contexto en el que las ONG desempeñan un papel cada vez más importante en la respuesta a los retos sociales y medioambientales de nuestra sociedad, es importante estudiar cómo influye el cumplimiento ético en la capacidad de las ONG para movilizar recursos financieros y mantener la confianza de los donantes a largo plazo.

Más concretamente, los objetivos de esta tesis se dividen en tres partes:

- 1) En primer lugar, analizar las prácticas éticas y los principios de gobernanza actuales de una muestra de ONG, centrándose en su impacto financiero, así como analizar las normas internacionales que rigen las prácticas éticas, como los Principios de Inversión Responsable (PRI) o las denominaciones de transparencia y rendición de cuentas definidas por organismos como *NGO Accountability Charter*.
- 2) A continuación, investigaremos la evolución de la ética contemporánea para determinar si se ha vuelto más estratégica. Este objetivo se centra en identificar cómo las estrategias de comunicación y promoción pueden influir en la percepción de la autenticidad ética de las ONG.
- 3) Por último, examinar cómo afectan el respeto de la ética y la aplicación de prácticas de gobernanza transparentes a la percepción de los donantes, los agentes externos y, por ende, a la estabilidad financiera de las ONG. Se trata de estudiar casos concretos mediante entrevistas.

1.3 Metodología

Esta investigación adopta un enfoque mixto combinando métodos cualitativos y análisis teóricos para estudiar las prácticas éticas dentro de las ONG y su impacto en la estabilidad financiera. Esta metodología permitirá explorar en profundidad las complejas interacciones entre la ética y el rendimiento financiero. El estudio comenzará con una recopilación de datos históricos y teóricos sobre la historia de las ONG, la ética en el trabajo social y el

funcionamiento financiero de las ONG. Esta parte permitirá contextualizar los problemas actuales y establecer un marco teórico para el análisis de casos concretos.

Luego, se estudiarán en profundidad tres ONG de sectores diferentes. Se estudiará una con datos directamente accesible y una vez teniendo esos datos, se realizará entrevistas personalizadas con actores clave de dos organizaciones para comprender la implementación y los desafíos de las prácticas éticas. Esto ayudará a comprender la importancia de la ética en sus elecciones.

Una vez recopilados los datos, analizaremos las entrevistas y las respuestas para determinar las tendencias y las correlaciones entre la percepción de la ética y el apoyo financiero de los donantes. Finalmente, mediante la investigación, se identificará si la ética ha evolucionado en el tiempo enfocándose específicamente en si la ética se utiliza como una herramienta de marketing para atraer donantes.

Todas las interacciones con los donantes respetarán las normas éticas de confidencialidad y anonimato. Los participantes serán informados sobre los objetivos de la investigación y darán su consentimiento informado. Este estudio reconoce los posibles sesgos relacionados con la subjetividad de las respuestas y la dificultad de generalizar los resultados a todas las ONG de diferentes sectores y regiones.

2 Evolución de las ONG a lo largo del tiempo:

2.1 Los inicios de las ONG (siglos XVIII-XIX)

Los primeros rastros de las ONG se remontan a finales del siglo XVIII, cuando asociaciones voluntarias y grupos religiosos comenzaron a formarse para satisfacer diversas necesidades sociales. En particular, en los Estados Unidos, surgieron organizaciones benéficas y filantrópicas para ayudar a los desfavorecidos y promover la reforma social. Estas primeras ONG a menudo estaban motivadas por ideales religiosos y morales, buscando mejorar la condición humana a través de la caridad y la ayuda mutua. Según la *New World Encyclopedia*⁴, estas primeras ONG desempeñaron un papel crucial en el establecimiento de estructuras sociales alternativas a las instituciones gubernamentales.

Los retos del siglo XIX surgieron como consecuencia de la rápida industrialización y los cambios sociales que la acompañaron. Los dos grandes temas de los movimientos sociales, apoyados por ONG internacionales, son: la emancipación de los esclavos y las opciones por la

⁴ Non-governmental organization - New World Encyclopedia. (s. f.).
https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Non-governmental_organization

igualdad de derechos de la mujer. Por ejemplo, la *Anti-Slavery Society*, una de las primeras ONG que pensó en la abolición global de la esclavitud, fue creada en 1839. Este tipo de organizaciones contribuyen a la creación de opinión pública y emprenden acciones de defensa de cambios legislativos y sociales.

2.2 Expansión en el siglo XX

Los primeros años del siglo XX fueron un periodo de importante crecimiento para las ONG. En 1900 había unas 163 ONG internacionales (Carenews)⁵. Su influencia se hizo especialmente visible en la Conferencia Mundial de Desarme de 1932-1934, donde abogaron por la paz y la reducción de armamentos. En este periodo también surgieron diversas organizaciones dedicadas a causas específicas, como los derechos de los trabajadores, la protección del medio ambiente y la ayuda humanitaria en tiempos de crisis.

Tras la Segunda Guerra Mundial, el panorama de las ONG cambió significativamente. En 1945, con la creación de las Naciones Unidas, el término "ONG" se utilizó oficialmente por primera vez en la Carta de las Naciones Unidas. Se otorgó a las ONG un papel consultivo en los organismos de la ONU, lo que reforzó su legitimidad e influencia en la escena internacional. ONG como la Cruz Roja, fundada en 1863, desempeñaron un papel crucial en la prestación de ayuda humanitaria durante guerras y crisis. Este periodo se caracterizó por el auge de las ONG en ámbitos como los derechos humanos, la salud pública y el desarrollo económico. (*Human Rights Careers*)⁶.

2.3 La era moderna: diversificación y profesionalización

A partir de los años 60 y 70, las ONG se diversificaron y profesionalizaron cada vez más. Empezaron a operar no sólo en los países desarrollados, sino también en los países en desarrollo, donde desempeñaron un papel crucial en el apoyo a las iniciativas locales y la creación de capacidades. Sus ámbitos de intervención se amplían para incluir cuestiones como el desarrollo sostenible, la gestión de catástrofes y la lucha contra las pandemias. Por ejemplo,

⁵ Histoire des ONG depuis leurs créations aux nouveaux défis de demain | TPSF - Travaux Publics Sans Frontières. (s. f.). <https://www.carenews.com/tpsf-travaux-publics-sans-frontieres/news/histoire-des-ong-depuis-leurs-creations-aux-nouveaux#:~:text=Elle%20a%20%C3%A9t%C3%A9%20cr%C3%A9%C3%A9%20en,observateur%20ou%20d'un%20n%C3%A9gociateur>.

⁶ Soken-Huberty, E. (2023, 18 junio). What is an NGO? Human Rights Careers. <https://www.humanrightscareers.com/issues/what-is-ngo/>

Médicos Sin Fronteras (MSF), fundado en 1971, se ha convertido en una ONG líder en ayuda médica de emergencia en todo el mundo.

A finales del siglo XX y principios del XXI se produjo una proliferación de ONG, con un aumento significativo del número de organizaciones que operan a escala internacional (Medium)⁷. Este periodo también está marcado por una creciente concienciación sobre la necesidad de una gobernanza transparente y responsable en las ONG, así como por los esfuerzos para mejorar su eficacia e impacto. En 2017, el Centro de Investigación de ONG (Global Journal) estimó que había unos 10 millones de ONG en todo el mundo. En Francia, por ejemplo, el sector de las asociaciones de solidaridad internacional (ASI) emplea a unas 51.000 personas, lo que refleja la creciente profesionalización del sector, con un descenso del voluntariado en favor del empleo asalariado.⁸

3 Ética y trabajo social: Fundamentos y retos en las organizaciones no gubernamentales.

3.1 ¿Qué es la ética?

La ética, como disciplina filosófica, se ocupa de las nociones de lo correcto y lo incorrecto, lo justo y lo injusto. Cuando se centra en cuestiones sociales, se ocupa especialmente del comportamiento humano en el contexto de las interacciones y estructuras sociales. Así pues, la ética social pretende orientar las acciones individuales y colectivas para promover el bienestar colectivo, la justicia y la armonía dentro de la sociedad (UNESCO).⁹

La ética social se basa en varios principios fundamentales. En primer lugar, la justicia, que implica equidad e igualdad en la distribución de recursos, derechos y deberes. Trata de corregir los desequilibrios sociales y económicos para garantizar que todos tengan las mismas oportunidades de éxito y bienestar. En segundo lugar, la solidaridad, que es el reconocimiento de la interdependencia entre los miembros de la sociedad y la necesidad de apoyar a los vulnerables o desfavorecidos. La solidaridad fomenta la cooperación y la ayuda mutua, reforzando así el tejido social. (ONU)¹⁰

⁷ Exe, P. (2023, 23 julio). Historical Evolution of NGOs. - Pankaj Exe - Medium. Medium. <https://medium.com/@pankaj.exe9021/historical-evolution-of-ngos-9df3182997e0>

⁸ Contributeurs aux projets Wikimedia. (2024, 18 marzo). Organisation non gouvernementale. https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_non_gouvernementale

⁹ <https://www.unesco.org/en/human-rights>

¹⁰ United Nations. (s. f.). Déclaration universelle des droits de l'homme | Nations Unies. <https://www.un.org/fr/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

La dignidad humana es otro pilar de la ética social. Exige que toda persona sea tratada con respeto, independientemente de su condición social, económica o cultural. Esto significa luchar contra la discriminación, los prejuicios y las prácticas deshumanizadoras que puedan existir en la sociedad.

La responsabilidad social también es crucial. Sugiere que los individuos y las instituciones deben asumir la responsabilidad de sus acciones y su impacto en la sociedad. Esto incluye la gestión responsable de los recursos, la protección del medio ambiente y la consideración de las generaciones futuras en la toma de decisiones. (ORSE)¹¹

En conclusión, la ética social aspira a crear una sociedad en la que las relaciones entre individuos e instituciones se rijan por principios de justicia, solidaridad, dignidad humana, responsabilidad y participación ciudadana. Trata de promover un entorno en el que todos puedan vivir una vida plena y equitativa, contribuyendo así al bienestar colectivo y a la armonía social.

3.2 Historia de la ética en el trabajo social

La historia de la ética en el trabajo social refleja una evolución de los valores y las prácticas a lo largo del tiempo, moldeada por los cambios sociales, políticos y económicos. Desde finales del siglo XIX, con la aparición de la profesión de trabajador social, la ética empezó a desempeñar un papel central. Los pioneros del trabajo social, como Jane Addams en Estados Unidos, establecieron normas de práctica ética con énfasis en la dignidad humana y la justicia social¹² (Addams, 1910).

Después de la Segunda Guerra Mundial, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 reforzó la importancia de la ética en el trabajo social, haciendo hincapié en el papel de los trabajadores sociales en la protección de los derechos humanos y la lucha contra la injusticia (Naciones Unidas, 1948). Este periodo ha visto una creciente concienciación sobre cuestiones de equidad y justicia, que se han convertido en componentes esenciales de la ética del trabajo social, especialmente con el Artículo 1 de la Declaración de los Derechos Humanos de 1948: "Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos. Están dotados de razón

¹¹ Ethique, responsabilité et stratégie d'entreprise - Orse.org. (2017, 1 septembre). <https://www.orse.org/nos-travaux/ethique-responsabilite-et-strategie-d-entreprise>

¹² Addams, Jane. (2022, 17 octobre). Social Welfare History Project. <https://socialwelfare.library.vcu.edu/settlement-houses/addams-jane/>

y conciencia y deben comportarse fraternalmente los unos con los otros". (Declaración de los Derechos Humanos, 1948)¹³

En las últimas décadas, la ética en el trabajo social ha seguido desarrollándose en respuesta a la globalización y la diversificación de las sociedades. Las cuestiones del multiculturalismo, la pobreza global y el cambio medioambiental han exigido una reevaluación de las prácticas éticas para garantizar que las intervenciones sean culturalmente sensibles y globalmente relevantes.

3.3 Perspectivas interdisciplinarias sobre el impacto de la ética en las ONG: aportaciones de la sociología, la psicología y la economía

El análisis del impacto del cumplimiento ético en la estabilidad financiera de las ONG puede enriquecerse con una perspectiva interdisciplinar que abarque la sociología, la psicología y la economía. Cada una de estas disciplinas ofrece valiosos marcos teóricos y empíricos para comprender la dinámica ética en el seno de las ONG.

En sociología, cabría mencionar al francés Pierre Bourdieu. Su obra permite comprender en profundidad la dinámica interna de las ONG a través de los conceptos de capital social y simbólico. Según el autor Bourdieu en su obra *Language and Symbolic Power*¹⁴, El capital simbólico, que incluye el reconocimiento y el prestigio social, es crucial para las organizaciones, ya que les confiere una legitimidad que va más allá de sus recursos materiales o económicos. Bourdieu explica que “El capital simbólico es una forma de capital que obtenemos a través del reconocimiento, institucionalizado o no, que recibimos de los demás” (Bourdieu, 1991, p.170). Este reconocimiento suele ser el resultado de prácticas éticas transparentes y responsables, que refuerzan la confianza de donantes y beneficiarios. Una ONG que se adhiere estrictamente a normas éticas estrictas tiene más probabilidades de disfrutar de un alto nivel de capital social, lo que facilita la movilización de recursos y el apoyo de su comunidad. Las ONG invierten en prácticas éticas no sólo porque son moralmente correctas, sino también porque aumentan su capital simbólico. Por ejemplo, la ONG Greenpeace, a través de su campaña *Detox My Fashion*¹⁵ ha utilizado una estrategia de comunicación contundente para subrayar su compromiso ético y empujar a industrias enteras a adoptar prácticas más responsables.

¹³ United Nations. (s. f.-b). Universal Declaration of Human Rights | United Nations.

<https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

¹⁴ https://monoskop.org/images/4/43/Bourdieu_Pierre_Language_and_Symbolic_Power_1991.pdf

¹⁵ Greenpeace International. (s. f.). Detox my Fashion - Greenpeace International.

<https://www.greenpeace.org/international/act/detox/>

En otro orden de cosas, los trabajos psicológicos de Stefan Stürmer y Mark Snyder ofrecen interesantes reflexiones sobre la importancia del comportamiento prosocial y la dinámica de grupo. En *The psychology of Prosocial Behavior*¹⁶, sostienen que las prácticas éticas fomentan el comportamiento altruista y refuerzan la cohesión social en organizaciones como las ONG. Sostienen que el comportamiento prosocial suele estar motivado por normas sociales y éticas que fomentan la cooperación y el apoyo mutuo. Al crear un entorno en el que los miembros y voluntarios se sientan valorados y éticamente alineados con los objetivos de la organización, las ONG pueden mejorar su eficacia y atractivo.

Por último, en economía, los estudios de Mary Tschirhart y Wolfgang Bielefeld en *Managing Non-Profit Organization*¹⁷ apoyan la idea de que una gobernanza y una responsabilidad financiera rigurosas son pilares esenciales para la viabilidad a largo plazo de las ONG. Explican que las ONG que adoptan prácticas sólidas de gestión financiera y políticas de transparencia tienen más éxito a la hora de movilizar recursos. “Esta transparencia no sólo aumenta la confianza de los donantes, sino que también reduce el riesgo de mala gestión y fraude.” (Tschirhart & Bielefeld, 2012, p. 105).

En resumen, la integración de las perspectivas sociológica, psicológica y económica demuestra que las prácticas éticas son esenciales no sólo para la reputación y la legitimidad de las ONG, sino también para su estabilidad financiera y su eficacia general. Al invertir en prácticas éticas rigurosas y transparentes, las ONG pueden reforzar su capital simbólico y social, fomentar los comportamientos prosociales y garantizar una buena gestión financiera, garantizando así su sostenibilidad y su capacidad para cumplir su misión.

3.4 Enfoque de las partes interesadas

En el ámbito del trabajo social, especialmente en las organizaciones no gubernamentales (ONG), la ética es una piedra angular esencial que orienta las decisiones y las prácticas. Una comprensión profunda de los fundamentos éticos es vital para navegar por los complejos retos a los que se enfrentan estas organizaciones. Entre las diversas teorías éticas, la teoría de las partes interesadas de Edward Freeman es especialmente relevante para las ONG.

¹⁶ The Psychology of Prosocial Behavior. (s. f.-b). Google Books.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=AiMqEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=the+Psychology+of+Prosocial+Behavior:+Group+Processes,+Intergroup+Relations,+and+Helping.+Wiley-Blackwell+pdf&ots=lm-kJUI8AL&sig=Fn3QoIbBA-5m_g0S5jCiqWEpYuU#v=onepage&q&f=false

¹⁷ Managing nonprofit organizations. (s. f.). Google Books.

<https://books.google.com.et/books?id=RrG7PwAACAAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

La teoría de las partes interesadas de Freeman, desarrollada por R. Edward Freeman en 1984, sostiene que las organizaciones deben crear valor para todas sus partes interesadas, no sólo para sus accionistas. Esta teoría es beneficiosa para las ONG, que a menudo tienen una misión social o medioambiental en el centro de sus actividades. Al tener en cuenta los intereses de diversas partes interesadas, como beneficiarios, donantes, empleados, comunidades locales y medio ambiente, las ONG pueden mejorar su impacto, transparencia y gestión de riesgos¹⁸ (Freeman, 1984).

La ética de las partes interesadas también promueve la transparencia y la responsabilidad, que son esenciales para mantener la confianza de los donantes y del público. Garantiza que los recursos se utilicen con sensatez y que los proyectos alcancen sus objetivos de forma ética. La gestión de dilemas éticos, como la distribución de recursos en situaciones de crisis, resulta más estructurada y justificada cuando se tienen en cuenta los intereses de todas las partes interesadas¹⁹ (Freeman & Reed, 1983).

3.5 Fundamentos y retos de las organizaciones no gubernamentales.

Las ONG suelen enfrentarse a desafíos éticos complejos, derivados de los diversos entornos y situaciones de crisis en los que operan. La fidelidad a los principios éticos en situaciones imprevistas o durante catástrofes humanitarias requiere una adaptabilidad y una reflexión ética profunda. Por ejemplo, durante el despliegue de ayuda de emergencia, las ONG deben equilibrar la urgencia de las necesidades con el respeto de las normas éticas locales e internacionales, a menudo en un contexto de severas limitaciones temporales y logísticas²⁰.

En 2014-2016, Médicos Sin Fronteras (MSF) tuvo que equilibrar la urgencia asistencial durante la epidemia de ébola en África Occidental con el respeto a las normas éticas. MSF creó rápidamente centros de tratamiento para responder a la emergencia sanitaria. Sin embargo, tuvieron que asegurarse de que los pacientes entendían y consentían el tratamiento a pesar del pánico general y la desconfianza hacia los proveedores extranjeros. "Ante las víctimas del ébola, los equipos de divulgación se enfrentan a dilemas morales en los que la línea que separa la coacción, la persuasión y las llamadas al autosacrificio se vuelve difusa". (Philippe Calain

¹⁸ Freeman, R. E. (1984). La théorie des parties prenantes.

¹⁹ Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.

https://www.researchgate.net/publication/238325277_Stockholders_and_Stakeholders_A_New_Perspective_on_Corporate_Governance

²⁰ Banks, S. (2012). *Ethics and Values in Social Work*. Palgrave Macmillan.

2015)²¹. MSF respetó las costumbres religiosas locales, como asegurarse de que una mujer musulmana fuera examinada por una médica. También tuvieron cuidado de respetar los derechos humanos, incluso al aislar a los pacientes, garantizando su dignidad y bienestar.

El riesgo de paternalismo, cuando las intervenciones pueden suplantar involuntariamente la autonomía de las comunidades locales, plantea importantes cuestiones éticas sobre la forma de administrar la ayuda y la participación de los beneficiarios en la planificación y ejecución de los proyectos. El enfoque de las partes interesadas (Freeman), al implicar activamente a las comunidades en el proceso de toma de decisiones, puede contribuir a mitigar este riesgo y aumentar la eficacia de los programas de ayuda.

Además, las ONG tienen que desenvolverse en entornos política y socialmente cargados en los que las acciones y decisiones pueden tener un impacto significativo en su legitimidad y capacidad de funcionamiento.

4 El funcionamiento financiero de una ONG

4.1 Las fuentes de financiación de las ONG

Las ONG dependen de varias fuentes de financiación para llevar a cabo sus misiones. Estas fuentes incluyen donaciones individuales, subvenciones públicas, aportaciones empresariales, fundaciones privadas, así como eventos de recaudación de fondos y campañas de financiación participativa.

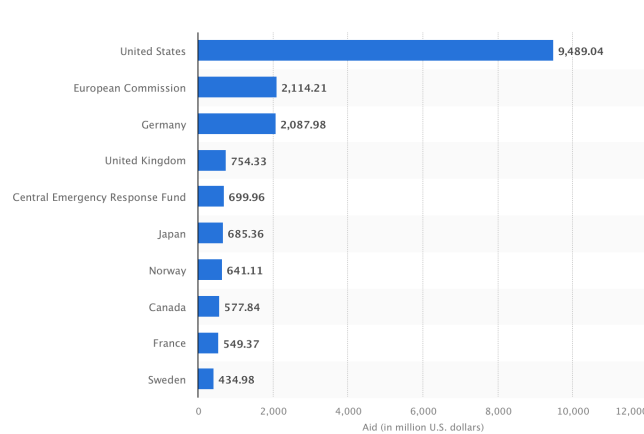
Las donaciones individuales representan una proporción significativa de los ingresos de las ONG. En 2022, las donaciones individuales en todo el mundo alcanzaron aproximadamente los 499.330 millones de dólares, de los cuales una gran parte correspondió a Estados Unidos (Virtuous, 2023)²². Estas donaciones pueden ser puntuales o periódicas y proceder de personas que apoyan las causas que defiende la organización. Las subvenciones públicas son otra fuente importante de financiación.

²¹ Reaching out to Ebola victims: Coercion, persuasion or an appeal for self-sacrifice?

²² Funk, B., & Funk, B. (2023, 28 septiembre). What Giving USA 2023 tells us about nonprofit data » Virtuous software. Virtuous Software » The Responsive Fundraising Platform.
<https://virtuous.org/blog/what-giving-usa-2023-tells-us-about-nonprofit-data/>

En 2023, Estados Unidos destinará unos 9.500 millones de dólares a ayuda humanitaria mundial (Statista, 2023)²³.

Figura 1: Largest donors of humanitarian aid worldwide in 2023



Fuente: Statista

Las aportaciones de empresas y fundaciones privadas también desempeñan un papel crucial en la financiación de las ONG. En 2022, las empresas estadounidenses donaron unos 21.790 millones de dólares a organizaciones benéficas (*Giving USA, 2023*)²⁴. Las empresas pueden hacer donaciones a las ONG de varias maneras, entre ellas el patrocinio de competencias. Este tipo de patrocinio consiste en poner a disposición de las ONG las competencias profesionales de los empleados de la empresa. Por ejemplo, una empresa puede permitir que sus empleados dediquen parte de su tiempo de trabajo a asesorar, formar o aportar su experiencia a una ONG. Las donaciones financieras directas siguen siendo un método clásico, en el que la empresa paga dinero para apoyar los proyectos de la ONG. También son habituales las donaciones en especie, como equipos o servicios. Las empresas pueden organizar eventos internos de recaudación de fondos o benéficos, y utilizar programas de "donaciones de contrapartida" para igualar las donaciones realizadas por sus empleados. Las fundaciones privadas, por su parte, suelen conceder subvenciones específicas para proyectos concretos o áreas de especial interés. Por

²³ Statista. (2024, 22 enero). Largest donors of humanitarian aid worldwide 2023, by country. <https://www.statista.com/statistics/275597/largest-donor-countries-of-aid-worldwide/#:~:text=In%202023%2C%20the%20United%20States,to%20be%20the%20largest%20donors>

²⁴ Double the Donation. (2024, 12 marzo). Nonprofit Fundraising Statistics to Boost Results in 2024. Double The Donation. <https://doublethedonation.com/nonprofit-fundraising-statistics/#:~:text=Corporations%20gave%20more%20than%20%2421.08,through%20employee%20marketing%20gift%20programs.>

ejemplo, la Fundación Bill y Melinda Gates ha concedido alrededor de 6.000 millones de dólares en subvenciones en 2023 para diversos proyectos en todo el mundo (*Gates Foundation, 2023*).²⁵

Los actos de recaudación de fondos, como galas, carreras benéficas y subastas, permiten a las ONG recaudar dinero al tiempo que dan a conocer su causa. Por ejemplo, en la *Global Celebration of Giving* anual se donaron 3.100 millones de dólares en apoyo crítico a comunidades y causas en sólo 24 horas (*Giving Tuesday, 2023*)²⁶. Las campañas de financiación participativa, a menudo realizadas en línea a través de plataformas especializadas como *GoFundMe* o *Kickstarter*, permiten movilizar a una gran audiencia para apoyar proyectos específicos.

4.2 La gestión de estos fondos

La gestión eficaz de los fondos es esencial para garantizar que los recursos de las ONG se utilizan de forma óptima para alcanzar sus objetivos. Esto incluye varios aspectos clave: planificación presupuestaria, gestión de tesorería, auditoría interna y cumplimiento de las normas contables. La planificación presupuestaria es un proceso clave para las ONG, que les permite prever ingresos y gastos y garantizar que los recursos se asignan adecuadamente. En 2021, alrededor del 60% de las ONG mundiales declararon presupuestos anuales inferiores a 500.000 dólares, mientras que el 10% tenían presupuestos superiores a 10 millones de dólares (*Global NGO Technology Report, 2021*)²⁷. La gestión de tesorería también es crucial para mantener la liquidez necesaria para que la organización funcione sin problemas y hacer frente a imprevistos financieros.

Las auditorías internas se llevan a cabo para comprobar que los fondos se utilizan de acuerdo con los objetivos de la organización e identificar áreas susceptibles de mejora. El cumplimiento de las normas contables, como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o los Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA), también es esencial para garantizar la transparencia y fiabilidad de los informes financieros de las ONG.

²⁵ Home. (s. f.). Bill & Melinda Gates Foundation. <https://www.gatesfoundation.org/>

²⁶ GivingTuesday. (2023, 11 enero). Millions Worldwide Celebrate GivingTuesday 2022 with Acts of Generosity & Giving. GivingTuesday. <https://www.givingtuesday.org/blog/millions-worldwide-celebrate-givingtuesday-2022-with-acts-of-generosity-giving/>

²⁷ Mansfield, H. (2021, 6 julio). Global NGO Technology Report. Nonprofit Tech for Good. <https://www.nptechforgood.com/global-ngo-technology-report/>

4.3 La transparencia financiera

La transparencia financiera es crucial para mantener la confianza de los donantes, los socios y el público. Las ONG deben facilitar información clara y precisa sobre sus ingresos, gastos y actividades financieras.

Los informes financieros anuales son una herramienta clave para garantizar la transparencia. Estos informes deben incluir información detallada sobre las fuentes de financiación, gastos, activos y pasivos de la organización. Por ejemplo, Médicos Sin Fronteras publica un informe financiero anual en el que se detallan los gastos e ingresos y se indica que la organización gastó aproximadamente 1.800 millones de euros en 2022 (MSF, 2023)²⁸. Además, la comunicación regular y transparente con las partes interesadas, incluidos donantes y beneficiarios, es esencial para mantener la confianza y el compromiso.

Algunas ONG solicitan la certificación o acreditación de organismos independientes para aumentar su credibilidad y demostrar su compromiso con la transparencia y la buena gobernanza. Por ejemplo, la norma ISO 9001²⁹, que certifica que la ONG ha implantado un sistema eficaz de gestión de la calidad, o la acreditación de Bureau Veritas³⁰, que demuestra que la ONG cumple rigurosos criterios de gobernanza y transparencia. Estas certificaciones pueden incluir evaluaciones de la gestión financiera, la gobernanza y el impacto social de la organización.

4.4 Gestión de riesgos financieros

Las ONG se enfrentan a diversos riesgos financieros que pueden afectar a su estabilidad y a su capacidad para llevar a cabo sus misiones. La gestión del riesgo financiero implica identificar, evaluar y aplicar estrategias para mitigar estos riesgos.

Los riesgos financieros pueden incluir fluctuaciones de los ingresos, variaciones de los tipos de cambio, fraudes y malas prácticas financieras, así como acontecimientos económicos o políticos imprevistos.

²⁸ Transparence financière | Médecins sans frontières. (s. f.). Médecins Sans Frontières. <https://www.msf.fr/decouvrir-msf/transparence-financiere>

²⁹ ISO 9001 ¿Qué es la norma ISO 9001 Gestión de Calidad? (s. f.). BSI. <https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/#:~:text=La%20norma%20ISO%209001%20es,sus%20clientes%2C%20entre%20otros%20benefici> OS.

³⁰ CERTIFICACIÓN. (s. f.-b). España. <https://www.bureauveritas.es/certificacion>

Por ejemplo, diversificar la financiación reduce la dependencia de una única fuente de ingresos y garantiza una mayor estabilidad financiera. En 2021, alrededor del 73% de las ONG indicaron que habían diversificado sus fuentes de financiación para mitigar los riesgos financieros (*Global NGO Technology Report, 2021*)³¹. Además, las reservas financieras proporcionan un margen de seguridad frente a imprevistos y emergencias.

5 Prácticas éticas y gobernanza de las ONGs: impacto y normas internacionales

5.1 Análisis de las normas internacionales que rigen las prácticas éticas

En el contexto actual, la ética desempeña un papel cada vez más importante y central en el buen funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales. Esto se debe a que las partes interesadas exigen cada vez más transparencia y responsabilidad. En otras palabras, las organizaciones deben demostrar que sus prácticas no sólo son eficaces, sino que también se ajustan a principios éticos sólidos. Las ONG, por ejemplo, están obligadas a cumplir el Código Ético y de Conducta de las ONG, elaborado y supervisado por la WANGO (*World Association of Non-Governmental Organization*). Esta carta pretende garantizar la integridad, transparencia y eficacia de las ONG en sus operaciones.

Para hacer frente a estos nuevos problemas se han introducido nuevas normas internacionales. Entre ellas figura la norma PRI, siglas de Principios de Inversión Responsable, una iniciativa respaldada por las Naciones Unidas cuyo objetivo es ayudar a los inversores a integrar criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en sus decisiones de inversión. Lanzada en 2006, esta norma se divide en 6 fundamentos como el compromiso activo de los inversores, la promoción y transparencia y la colaboración para mejorar las prácticas de inversión responsable. (Principios para la Inversión Responsable, 2006)³²

Por poner un ejemplo concreto, *Global Hand*, una ONG con sede en Hong Kong que se dedica a facilitar asociaciones entre empresas, ONG y otras partes interesadas para atender necesidades humanitarias y de desarrollo sostenible en todo el mundo, ha adoptado esta norma. Al adoptar

³¹ Mansfield, H. (2021, 6 julio). Global NGO Technology Report. Nonprofit Tech for Good. <https://www.nptechforgood.com/global-ngo-technology-report/>

³² Pri. (2022b, marzo 1). What are the Principles for Responsible Investment? PRI. <https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment>

esta norma, la organización puede reforzar su credibilidad ante sus donantes y demostrar que sus inversiones están en consonancia con sus valores.³³ (Global Hand)

En otras palabras, cuando una ONG adopta esta norma, revisa su cartera de inversiones, lo que le permite generar beneficios. Esto significa que excluye las inversiones que no cumplen los criterios ESG y aplica una política de inversión responsable. Por lo general, esto contribuye a atraer nuevos donantes, ya que ayuda a reforzar su credibilidad. Por otro lado, también podemos mencionar a la organización *Transparify*, dedicada a evaluar y promover la transparencia financiera de las ONG. Al conceder un número de estrellas que va de 0 a 5, contribuye a aumentar la confianza de los donantes. (*Transparify*)³⁴

En la actualidad hay un gran número de organizaciones que evalúan continuamente a las ONG con el objetivo de garantizar a los donantes y a las partes interesadas en general que son éticas y financieramente transparentes. Estas normas y evaluaciones exigen a las ONG una vigilancia constante para mantener prácticas de gestión rigurosas, publicar informes financieros detallados y transparentes y garantizar que sus actividades y financiación se ajustan a sus misiones declaradas.

Así pues, para hacer frente a una competencia cada vez mayor, las ONG intentan obtener numerosas etiquetas que atestigüen sus buenas prácticas en materia de gobernanza y finanzas, vector de confianza para socios y financiadores. En Francia, el más extendido es el Label IDEAS, concedido tras un proceso de optimización de las prácticas, basado en controles efectuados por profesionales independientes y tras una audiencia ante un comité del Label. Handicap International, por ejemplo, es una de las asociaciones galardonadas con esta etiqueta.³⁵ En comparación, el equivalente utilizado internacionalmente sería "*NGO Accountability Charter*", o "*TRACE international*".

5.2 Análisis de las prácticas financieras, éticas y de gobernanza de Médicos Sin Fronteras (MSF)

Para concretar lo anterior, tiene sentido analizar una organización desde un punto de vista externo, para ver lo importante que es el cumplimiento ético para su éxito financiero. Para ello se eligió a Médicos Sin Fronteras (MSF), fundada en 1971. MSF es una organización médico-

³³ What is Global Hand? | Corporate NGO partnerships. (s. f.-b).

https://www.globalhand.org/en/about/what_is_gh

³⁴ Gilbreath, D. (2021, 9 marzo). Featured Five-Star Transparency – DEJURE Foundation Ukraine. *Transparify*. <https://www.transparify.org/>

³⁵ Les labellisés - Institut IDEAS - Label IDEAS. (2023, 4 diciembre). Institut IDEAS - Label IDEAS. <https://ideas.asso.fr/le-label/les-labellises/>

humanitaria internacional que presta asistencia médica independiente e imparcial a personas afectadas por conflictos, epidemias, catástrofes naturales o excluidas de la atención sanitaria. La ética y la gobernanza son cruciales para MSF, que se esfuerza por mantener un alto nivel de exigencia para garantizar la eficacia e integridad de sus misiones. Uno de los principales valores éticos de MSF es la transparencia. La organización publica periódicamente informes financieros detallados, accesibles al público, que muestran cómo se utilizan las donaciones. Por ejemplo, según su informe de 2022³⁶, MSF USA recibió más de 675 millones de dólares en ayudas públicas, procedentes principalmente de contribuciones individuales y donaciones planificadas, dedicando más del 80% de los fondos a proyectos médicos y actividades de incidencia política. Los estados financieros de MSF USA muestran una gestión prudente de los recursos, con inversiones estratégicas y efectivo disponible para cubrir las necesidades operativas. Por ejemplo, MSF USA tenía 72.563.028 dólares en efectivo y equivalentes a 31 de diciembre de 2022. Las inversiones a corto plazo estaban valoradas en 166.443.272 dólares, lo que demuestra una gestión estratégica para mantener la liquidez para las operaciones. El total de activos era de 436.019.804 dólares a 31 de diciembre de 2022, frente a 471.142.331 dólares en 2021, lo que indica una reducción estratégica de los compromisos a corto plazo y un refuerzo de la estabilidad financiera. En 2022, MSF USA gastó 514.055.079 dólares en servicios de emergencia y programas médicos, lo que representa la mayor parte de sus gastos totales, reflejando un claro enfoque en las misiones humanitarias. MSF también concede gran importancia a la independencia. La organización rechaza la mayor parte de la financiación gubernamental para garantizar su neutralidad y su capacidad de intervenir sin prejuicios en zonas políticamente sensibles. Esta independencia es esencial para preservar la integridad de las misiones humanitarias y evitar cualquier influencia exterior en las decisiones operativas. El éxito de MSF a la hora de recaudar tanto dinero cada año se debe en gran medida a esta política de transparencia hacia sus interlocutores. Esta gestión abierta refuerza la confianza de los donantes y socios. En cuanto a la evolución de las donaciones en los últimos 10 años, las cifras muestran una tendencia al alza en las aportaciones, lo que refleja la continua y creciente confianza de los donantes en las actividades de MSF:

³⁶ Finances, reporting & accountability. (s. f.). Doctors Without Borders - USA. <https://www.doctorswithoutborders.org/who-we-are/finances-reporting-accountability#:~:text=In%202022%2C%20more%20than%207,contributed%20more%20than%20%24540%20million.>

Figura 2:



Fuente: Realización personal con los datos de MSF

Estas cifras subrayan la importancia de las políticas éticas y de gobernanza de MSF para mantener y ampliar su base de donantes.

El respeto a los derechos humanos también está en el centro de la garantía de MSF de que sus intervenciones se guían por las necesidades médicas y humanitarias de las poblaciones, independientemente de su raza, religión o afiliación política. Este enfoque garantiza que la ayuda se presta de forma justa y respetuosa, en consonancia con los valores fundamentales de humanidad y dignidad.

En términos de gobernanza, MSF adopta una estructura organizativa descentralizada. La organización se compone de varias secciones nacionales que trabajan en estrecha colaboración, cada una con cierto grado de autonomía, pero siguiendo los principios y directrices del movimiento internacional MSF. Esta estructura permite responder y adaptarse rápidamente a las situaciones de emergencia, lo que es esencial para que las intervenciones sean eficaces.

Las decisiones clave en MSF se toman de forma colectiva, con la participación de representantes de distintas secciones y expertos médicos. Esta gobernanza colaborativa garantiza que las decisiones estén bien informadas y tengan en cuenta diversos puntos de vista, lo que es crucial para que las intervenciones sean eficaces y éticas. Además, MSF aplica rigurosos mecanismos de seguimiento y evaluación de todas sus misiones, que incluyen auditorías internas y externas periódicas y evaluaciones de impacto. Estas medidas garantizan

que las intervenciones sean eficaces y alcancen sus objetivos humanitarios, al tiempo que identifican áreas de mejora.

6 Criterios de selección de ONG por los donantes

6.1 Factores determinantes

Los donantes, ya sean particulares, empresas o instituciones, evalúan diversas características antes de decidirse a apoyar a una ONG. Estos criterios incluyen la alineación con los valores, la transparencia financiera, el impacto mensurable y la reputación de la ONG.

En primer lugar, los donantes suelen apoyar a organizaciones cuya misión y valores coinciden con sus propias convicciones. Esta alineación garantiza que los fondos donados se destinarán a causas cercanas a sus corazones. Por ejemplo, una empresa con un programa de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) centrado en la educación favorecerá a las ONG que trabajen en este campo específico. Los estudios confirman que los donantes se sienten atraídos por proyectos que coinciden con sus propias prioridades éticas y sociales.³⁷ (*Funds for NGOs*, s.f).

La transparencia financiera también es un criterio crucial. Los donantes quieren estar seguros de que sus aportaciones se utilizan de forma eficaz y responsable. Las ONG que publican informes financieros detallados y se someten a auditorías periódicas son percibidas como más fiables. Un estudio sobre los donantes en Uganda revela que los donantes internacionales valoran especialmente la transparencia y la eficacia de las ONG, basándose en indicadores como el nivel de formación de los directivos y los procedimientos de nombramiento. (CESifo, 2022)³⁸ Este estudio pone de relieve que los donantes internacionales prefieren financiar a ONG que puedan demostrar una gestión transparente y eficaz de los fondos. Tienen en cuenta factores como la cualificación de los gestores de la ONG, los procedimientos de nombramiento y la información externa sobre las necesidades de la comunidad. Por tanto, las ONG que pueden demostrar su capacidad para gestionar los fondos con transparencia y mostrar resultados tangibles tienen más probabilidades de atraer a estos donantes. Los donantes locales, por su

³⁷ fsmbo-wiego.org. (n.d.). How to Research and Identify Potential Donors for Your NGO. [Online] Available at: https://fsmbo-wiego.org/sites/fsmbo-wiego.org/files/funds4ngos-how_to_research_and_identify_donors_for_your_ngo.pdf

³⁸ CESifo. (2022). NGO's and Donors' Funding: Evidence from Uganda. [Online] Available at: <https://www.cesifo.org/en/publications/2022/working-paper/ngos-and-donors-funding-evidence-uganda>

parte, se fijan más en la ubicación geográfica de la ONG y en las redes personales de los gestores.

La reputación de una ONG es también un factor clave en las decisiones de los donantes. Las ONG que gozan de buena reputación y son reconocidas por su integridad y eficacia resultan más atractivas. Esta credibilidad puede verse reforzada por certificaciones, asociaciones con organizaciones reconocidas y una cobertura positiva en los medios de comunicación. En India, por ejemplo, las ONG suelen tener que obtener registros específicos (como las certificaciones 12A y 80G) para poder optar a fondos de CSR (*Corporate Social Responsibility*), lo que añade una capa de credibilidad y confianza.³⁹

6.2 Correlación entre el respeto de la ética y el aumento de los fondos recaudados

La transparencia es un elemento crucial en la recaudación de fondos para las ONG. Incluye la divulgación completa y exacta del uso de los fondos, informes de actividad y auditorías financieras. Un estudio de la *Charities Aid Foundation* (*Charities Aid Foundation, 2019*)⁴⁰ muestra que el 75% de los donantes británicos considera que la transparencia financiera es un factor determinante en sus decisiones de donación. En efecto, los donantes quieren estar seguros de que sus aportaciones se utilizan de forma eficaz y honesta. Una ONG transparente se percibe como más digna de confianza, lo que puede dar lugar a un aumento significativo de las donaciones. Por ejemplo, la *World Bank* (*World Bank 2020*)⁴¹ ha demostrado que las ONG con prácticas de alta transparencia han experimentado un aumento medio del 30% en los fondos recaudados en comparación con las que tienen prácticas de baja transparencia.

La transparencia no consiste sólo en divulgar información financiera. También significa que las ONG deben demostrar el impacto de sus acciones y rendir cuentas de sus resultados. Un informe de *Global Giving* (*Global Giving, 2020*)⁴² revela que las ONG que publican informes de impacto detallados y verificables ven aumentar sus donaciones en un 25% en comparación con las que no lo hacen. Los donantes se sienten más inclinados a apoyar a una organización cuando pueden ver en términos concretos cómo sus contribuciones están ayudando a alcanzar los

³⁹ corpbiz.io. (n.d.). Understanding CSR for NGOs - Financial Support, Expertise. [Online] Available at: <https://corpbiz.io/understanding-csr-for-ngos>

⁴⁰ Charities Aid Foundation. (s. f.). CAF Annual Reports and Financial Statements | Our performance. <https://www.cafonline.org/about-us/governance/annual-reports>

⁴¹ World Bank. (2020). Financial accountability and transparency in NGOs. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/235541600116631094/pdf/Enhancing-Government-Effectiveness-and-Transparency-The-Fight-Against-Corruption.pdf>

⁴² Global Giving. (2020). Impact reporting and donor confidence. Global Giving Foundation. https://assets.globalgiving.org/financials/GGF_2020_AR.pdf

objetivos de la ONG. Por ejemplo, la publicación de resultados tangibles y medibles de los proyectos financiados contribuye a aumentar la confianza de los donantes. Esta rendición de cuentas permite a los donantes sentir que su apoyo realmente marca la diferencia, lo que les anima a seguir donando. La transparencia también fomenta una cultura de mejora continua en las ONG, animándolas a evaluar y optimizar sus programas y actividades. Así pues, la transparencia financiera no sólo atrae más fondos, sino que también contribuye a la eficacia general de las ONG al hacerlas más responsables y mejorar su gestión. En definitiva, la transparencia es un pilar esencial para el éxito y la sostenibilidad de las ONG, ya que refuerza su credibilidad y su capacidad de movilizar recursos para sus causas.

7 Témoignage de deux ONG : United Way et les Apprentis d'Auteuil

Para concluir este estudio, se decidió entrevistar a dos asociaciones con el fin de comprender desde un punto de vista interno en qué medida las cuestiones éticas podían repercutir en los resultados financieros. (Entrevista completa justo después de la bibliografía).

7.1 United Way:

United Way es una organización filantrópica global, presente en 40 países de todo el mundo. Su misión es movilizar las fuerzas de las comunidades locales en beneficio de los más vulnerables, con el objetivo de que puedan prepararse para una vida de éxito. Fundada hace 140 años en Denver (Estados Unidos), la organización se centra en cuatro pilares fundamentales: educación, salud, integración a través del trabajo y promoción de comunidades acogedoras y sostenibles. En 2023 había recaudado casi 4.000 millones de euros en donaciones, de los cuales sólo el 10% procedía de los gobiernos.

Su organización es única y se basa en un modelo de gobernanza innovador. United Way se distingue por su red mundial de organizaciones locales, que reciben apoyo y asistencia adaptados a sus necesidades específicas. La estrategia de cada entidad la define un Consejo de Administración independiente, formado por voluntarios ajenos a United Way. Esta independencia garantiza que las acciones emprendidas estén realmente al servicio de la comunidad y no de la propia organización.

Los consejos son representativos de las zonas a las que sirven, lo que garantiza un profundo conocimiento de las necesidades locales y una respuesta adecuada. United Way actúa como facilitador, apoyando y ayudando a las organizaciones locales a maximizar su impacto. Este

planteamiento permite a cada organización seguir arraigada en su comunidad al tiempo que se beneficia de los recursos y la experiencia de una red mundial.

La entrevista tuvo lugar con Bénédicte de Saint Pierre, vicepresidenta para Europa y Oriente Medio de United Way.

Las conversaciones confirmaron muchos de los puntos expuestos anteriormente. En primer lugar, United Way es una ONG que tiene el honor de respetar las 6 normas mundiales de excelencia establecidas internamente hace 30 años. Los temas son los siguientes:

- Impacto: Tener la certeza de que las acciones emprendidas tienen un impacto. Para lograrlo, se fijan objetivos claros que miden por sus resultados.
- La autoridad local: United Way no decide las acciones que va a llevar a cabo, simplemente recibe peticiones y necesidades de las autoridades locales y luego crea un proyecto vinculado. Para llevar a cabo una acción, reúnen a todas las partes interesadas para decidir conjuntamente. A esto lo llaman "*Collective Impact*".
- Transparencia financiera: medir y definir sus acciones. Los estados financieros deben reflejar lo que se han comprometido a hacer.
- Un principio de gobernanza único en el que cada organización tiene su propio consejo de administración.
- Acceso de todos a los objetivos definidos: Todo el mundo tiene acceso a los objetivos y ambiciones. Esto permite a los donantes ver a qué se comprometen y cuáles son los resultados.
- Mejora constante: se cuestionan constantemente para saber qué pueden hacer mejor.

Según la Sra. de Saint Pierre, existe una correlación muy fuerte entre la reputación y la confianza que los donantes tienen en United Way y el cumplimiento de estas normas. "Basta con que una organización no respete los principios para que el conjunto de United Way se vea afectado". (Saint-Pierre, 2024).

En su opinión, estos principios son verdaderas ventajas competitivas. "En una sociedad en la que los donantes exigen cada vez más resultados, poder demostrar que somos una marca de excelencia garantiza a las empresas que sus inversiones tendrán un impacto real en la mejora de los problemas locales" (Saint Pierre, 2024). Para garantizar que las organizaciones locales cumplen estas 6 normas, han creado un label denominado *United Way Woldwild*. Todos los años vienen auditores externos y comprueban que estas normas cumplen los objetivos globales de excelencia.

"Por ejemplo, en la parte de gobernanza, reciben una nota del 1 al 5 que califica la calidad de esta gobernanza". (Saint Pierre, 2024).

Gracias a estas normas, son la única organización no gubernamental que figura entre las 10 mejores marcas estadounidenses, junto a Pepsi Cola, por ejemplo. Gracias a esta etiqueta y a esta clasificación, cuentan con una importante ventaja competitiva: el impacto.

"Garantizamos a las empresas que apoyamos que su responsabilidad social será la misma en los 40 países en los que opera United Way" (Saint Pierre 2024).

Por otro lado, organizaciones como United Way se enfrentan a otro problema: el hecho de que las empresas piensen que pueden hacer lo que hacen las ONG por sí solas. Esto repercute directamente en la cantidad de donaciones recibidas. "Ahora tenemos que demostrarles que sus acciones responden generalmente a sus propios intereses, lo que les diferencia de nosotros como ONG" (Saint Pierre 2024).

United Way destaca por su enfoque global y estructurado de la filantropía, cuyo objetivo es tener un impacto tangible en las comunidades a las que sirve en todo el mundo. Al adoptar rigurosas normas internas de excelencia, la organización no sólo mantiene la transparencia y una gobernanza ejemplar, sino que también refuerza la confianza de los donantes. Estas prácticas permiten a United Way garantizar la coherencia en la calidad de su acción social, algo crucial en un entorno en el que los donantes exigen resultados y una mayor rendición de cuentas. La aplicación de estas normas y su verificación periódica por auditores externos, así como la independencia de sus juntas directivas locales, garantizan que cada proyecto realizado refleje realmente las necesidades de la comunidad. Esta estrategia no sólo ha posicionado a United Way como líder entre las ONG, sino que también le ha permitido situarse entre las mejores marcas de Estados Unidos, compitiendo con grandes empresas comerciales. La presencia mundial y el enfoque localizado de United Way, combinados con un compromiso constante con la excelencia, la convierten en esencial para los socios que buscan tener un impacto social medible y significativo a escala mundial.

7.2 *Les Apprentis d'Auteuil* :

La Fundación *Apprentis d'Auteuil*, creada hace más de 150 años, es un pilar en el ámbito de la ayuda a la infancia y la juventud en Francia, con amplias actividades que abarcan la protección de la infancia, la lucha contra el abandono escolar, la integración social de los jóvenes y el apoyo a la paternidad. La transparencia y la responsabilidad están en el centro de las operaciones de la fundación, como explica Vanessa De-lauzainghein, directora de Filantropía y Fondos Estructurales, en una entrevista en profundidad. Estos valores éticos no son sólo principios morales, sino estrategias esenciales que influyen directamente en la estabilidad

financiera y la capacidad de la organización para ganarse y mantener la confianza de sus donantes y socios.

El cumplimiento de estrictas normas de transparencia implica una comunicación abierta y detallada sobre el uso de los fondos y los resultados de los proyectos. Esta práctica se ve reforzada por auditorías periódicas e informes financieros precisos que se hacen públicos, lo que garantiza que los donantes sepan dónde y cómo se utilizan sus aportaciones. Esto crea un entorno de confianza y fomenta la continuidad del apoyo financiero, piedra angular de la sostenibilidad de la organización.

Apprentis d'Auteuil también se beneficia de sellos de calidad como IDEAS y *Dons en Confiance*, que atestiguan la buena gestión y la eficacia de la organización en el cumplimiento de su misión. Estos sellos no sólo son signos de calidad, sino que también sirven como importantes herramientas estratégicas en las convocatorias de financiación, tranquilizando a los donantes sobre el buen uso de sus donaciones y aumentando la capacidad de la fundación para conseguir los recursos que necesita para sus proyectos.

El cumplimiento de estrictas normas de transparencia implica una comunicación abierta y detallada sobre el uso de los fondos y los resultados de los proyectos. Esta práctica se ve reforzada por auditorías periódicas e informes financieros precisos que se hacen públicos, lo que garantiza que los donantes sepan dónde y cómo se utilizan sus aportaciones. Esto crea un entorno de confianza y fomenta la continuidad del apoyo financiero, piedra angular de la sostenibilidad de la organización.

La relación con el Estado no se ve como una limitación, sino como una oportunidad para mejorar y ampliar el impacto de los programas de la fundación. La entrevista destaca que esta integración con los servicios públicos permite a Apprentis d'Auteuil colaborar estrechamente con las autoridades para prestar servicios que a menudo se delegan en la administración pública, especialmente en el ámbito de la protección de la infancia. Esta colaboración es crucial para garantizar que los programas respondan adecuadamente a las necesidades locales y se beneficien de un apoyo estable y fiable.

Además, la fundación se compromete a demostrar el impacto social de sus acciones mediante evaluaciones periódicas. Desde 2012, Apprentis d'Auteuil ha realizado varios estudios para medir concretamente los beneficios de sus programas en las comunidades a las que ayuda. Estas mediciones de impacto permiten no solo justificar el uso de los recursos, sino también atraer nuevas financiaciones al demostrar la eficacia de sus intervenciones.

Las cuestiones éticas en Apprentis d'Auteuil no son periféricas sino centrales en su gestión y estrategia financiera. La transparencia, la rendición de cuentas y la evaluación del impacto

social no son sólo requisitos éticos, sino necesidades estratégicas que refuerzan la estabilidad financiera de la fundación. Estas prácticas aseguran que la fundación cumpla sus compromisos con sus beneficiarios y donantes, pero también que lo haga de forma que garantice su viabilidad y eficacia a largo plazo.

8 Conclusion

Este trabajo de fin de grado profundiza en el modo en que el cumplimiento de las normas éticas influye directamente en la estabilidad financiera de las organizaciones no gubernamentales (ONG). A través de un estudio detallado, ilustrado con casos concretos y apoyado en un análisis interdisciplinar, demostramos que la ética no es una simple restricción moral o reglamentaria, sino una auténtica palanca estratégica para las ONG.

Hemos comprobado que las ONG que adoptan y mantienen unas normas éticas estrictas suelen gozar de una mejor reputación, lo que resulta esencial para asegurar y aumentar sus fuentes de financiación. La transparencia, la rendición de cuentas y la gestión honesta de los recursos están demostrando ser criterios decisivos para los donantes, ya sean privados o institucionales. En un entorno cada vez más competitivo, y bajo la atenta mirada de una sociedad que exige responsabilidades, las ONG necesitan adoptar un enfoque ético sólido si quieren destacar entre la multitud y perpetuar su labor.

Además, los debates en torno a la ética y la gobernanza han puesto de manifiesto que el respeto de las prácticas éticas no sólo mejora la capacidad de recaudación de fondos de las ONG, sino que también aumenta su eficacia operativa. Las organizaciones estudiadas, como Médicos Sin Fronteras, United Way y les *Apprentis d'Auteuil*, demuestran que la integración de la gobernanza ética conduce a una mejor asignación de los recursos y maximiza el impacto de los programas desplegados.

Frente a los retos actuales, ya sean sociales, económicos o medioambientales, las ONG necesitan más que nunca justificar su capacidad para actuar eficazmente respetando estrictos principios éticos. Esta tesis ha puesto de relieve la necesidad de que las ONG consideren la ética no como una carga, sino como una oportunidad para el desarrollo estratégico y la creación de valor a largo plazo para todas las partes interesadas.

En conclusión, la estabilidad financiera de las ONG parece inseparable de su conformidad ética. Esta investigación contribuye a un campo de conocimiento aún en evolución y abre perspectivas

para futuros estudios, en particular sobre los mecanismos precisos por los que la ética influye en las decisiones de los donantes en diferentes contextos culturales y económicos.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, **Alexandre Claret de Fleurieu**, estudiante de **E4** de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "**EL IMPACTO DEL CUMPLIMIENTO ETICO EN LA ESTABILIDAD FINANCIERA DE LAS ONG**", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: junio 2024

Firma: 

9 Referencias

9.1 Bibliografía

Addams, Jane. (2022, 17 octubre). Social Welfare History Project.

<https://socialwelfare.library.vcu.edu/settlement-houses/addams-jane/>

Banks, S. (2012). Ethics and Values in Social Work. Palgrave Macmillan.

Bill & Melinda Gates Foundation. (s. f.). Home. <https://www.gatesfoundation.org/>

Bourdieu, P. (1991). Language and Symbolic Power. Recuperado de

https://monoskop.org/images/4/43/Bourdieu_Pierre_Language_and_Symbolic_Power_1991.pdf

CESifo. (2022). NGO's and Donors' Funding: Evidence from Uganda. [Online] Available at:

<https://www.cesifo.org/en/publications/2022/working-paper/ngos-and-donors-funding-evidence-uganda>

Charities Aid Foundation. (s. f.). CAF Annual Reports and Financial Statements | Our performance. <https://www.cafonline.org/about-us/governance/annual-reports>

Contributeurs aux projets Wikimedia. (2024, 18 marzo). Organisation non gouvernementale.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_non_gouvernementale

Corpbiz.io. (n.d.). Understanding CSR for NGOs - Financial Support, Expertise. [Online]

Available at: <https://corpbiz.io/understanding-csr-for-ngos>

Doctors Without Borders - USA. (s. f.). Finances, reporting & accountability.

<https://www.doctorswithoutborders.org/who-we-are/finances-reporting-accountability>

Double the Donation. (2024, 12 marzo). Nonprofit Fundraising Statistics to Boost Results in

2024. <https://doublethedonation.com/nonprofit-fundraising-statistics>

Ethique, responsabilité et stratégie d'entreprise - Orse.org. (2017, 1 septembre).

<https://www.orse.org/nos-travaux/ethique-responsabilite-et-strategie-d-entreprise>

Freeman, R. E. (1984). La théorie des parties prenantes.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. California Management Review, 25(3), 88-106.

https://www.researchgate.net/publication/238325277_Stockholders_and_Stakeholders_A_New_Perspective_on_Corporate_Governance

fsmbo-wiego.org. (n.d.). How to Research and Identify Potential Donors for Your NGO.

[Online] Available at: https://fsmbo-wiego.org/sites/fsmbo-wiego.org/files/funds4ngos-how_to_research_and_identify_donors_for_your_ngo.pdf

Funk, B., & Funk, B. (2023, 28 septiembre). What Giving USA 2023 tells us about nonprofit data » Virtuous software. Virtuous Software » The Responsive Fundraising Platform.

<https://virtuous.org/blog/what-giving-usa-2023-tells-us-about-nonprofit-data/>

Gilbreath, D. (2021, 9 marzo). Featured Five-Star Transparency – DEJURE Foundation Ukraine. Transparify. <https://www.transparify.org/>

Global Giving. (2020). Impact reporting and donor confidence. Global Giving Foundation. https://assets.globalgiving.org/financials/GGF_2020_AR.pdf

Greenpeace International. (s. f.). Detox my Fashion - Greenpeace International. <https://www.greenpeace.org/international/act/detox/>

Institut IDEAS - Label IDEAS. (2023, 4 diciembre). Les labellisés - Institut IDEAS - Label IDEAS. <https://ideas.asso.fr/le-label/les-labellises/>

ISO 9001 ¿Qué es la norma ISO 9001 Gestión de Calidad? (s. f.). BSI. <https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/>

Mansfield, H. (2021, 6 julio). Global NGO Technology Report. Nonprofit Tech for Good. <https://www.nptechforgood.com/global-ngo-technology-report/>

Médecins sans frontières. (s. f.). Transparence financière | Médecins sans frontières. <https://www.msf.fr/decouvrir-msf/transparence-financiere>

New World Encyclopedia. (s. f.). Non-governmental organization. https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Non-governmental_organization

PRI. (2022b, marzo 1). What are the Principles for Responsible Investment? <https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment>

Reaching out to Ebola victims: Coercion, persuasion or an appeal for self-sacrifice?

Soken-Huberty, E. (2023, 18 junio). What is an NGO? Human Rights Careers. <https://www.humanrightscareers.com/issues/what-is-ngo/>

Statista. (2024, 22 enero). Largest donors of humanitarian aid worldwide 2023, by country. <https://www.statista.com/statistics/275597/largers-donor-countries-of-aid-worldwide>

TPSF - Travaux Publics Sans Frontières. (s. f.). Histoire des ONG depuis leurs créations aux nouveaux défis de demain. <https://www.carenews.com/tpsf-travaux-publics-sans-frontieres/news/histoire-des-ong-depuis-leurs-creations-aux-nouveaux>

UNESCO. (s. f.). Human rights. Recuperado de <https://www.unesco.org/en/human-rights>

United Nations. (s. f.). Déclaration universelle des droits de l’homme | Nations Unies. <https://www.un.org/fr/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

United Nations. (s. f.-b). Universal Declaration of Human Rights | United Nations. <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Wattez, E. (2020, 8 octubre). Quand Oxfam se comporte comme une vilaine multinationale. Capital.fr. <https://www.capital.fr/entreprises-marches/quand-oxfam-se-comporte-comme-une-vilaine-multinationale-1382649>

What is Global Hand? | Corporate NGO partnerships. (s. f.-b).

https://www.globalhand.org/en/about/what_is_gh

World Bank. (2020). Financial accountability and transparency in NGOs. World Bank Group.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/235541600116631094/pdf/Enhancing-Government-Effectiveness-and-Transparency-The-Fight-Against-Corruption.pdf>

9.2 Entrevistas

Entrevista 1:

Entrevistada: Vanessa De-lauzainghein, directora de Patrocinio, Filantropía y Fondos Estructurales de Les Apprentis d'Auteuil

Fecha: El 3 de junio 2024

Teléfono: +33 1 44 14 72 35

Correo electrónico: vanessa.de-lauzainghein@apprentis-auteuil.org

Preguntas:

- **¿Puede hablarnos de su Asociación?**

Es una fundación pública francesa desde 1926. Creada en 1866. Casi 160 años de existencia.

Tenemos 4 ámbitos de acción prioritarios:

- Protección de la infancia: niños que nos confían los servicios de protección de la infancia.
- Lucha contra el abandono escolar: con centros privados concertados con las autoridades educativas nacionales, desde la guardería hasta la formación profesional de secundaria.
- Integración social de los jóvenes de 16 a 30 años: ayuda a la reinserción profesional de los jóvenes sin cualificación, apoyo al espíritu empresarial. Acciones de formación co-construidas con las empresas.
- Apoyo a la paternidad: cómo ayudar a las familias en dificultades antes de que éstas sean demasiado grandes.

Acogemos cada año a 40.000 jóvenes y 8.000 familias en Francia metropolitana y en el extranjero. También tenemos un impacto internacional, ya que trabajamos en colaboración con asociaciones locales de 50 países en los mismos ámbitos que nosotros. No tenemos un establecimiento internacional.

En términos de operaciones, la fundación se divide de la siguiente manera:

56% de financiación pública, principalmente de la asistencia social a la infancia, las autoridades educativas nacionales para la sección escolar y financiación a diversas escalas desde el municipio hasta el Estado, dependiendo del proyecto.

44% de financiación privada: principalmente de donantes individuales, legados, donaciones y patrocinio de empresas.

En términos de transparencia, como fundación pública estamos sujetos a controles sobre el uso de nuestros recursos, y somos analizados por la Banque de France.

En cuanto a nuestros donantes, tenemos que rendir cuentas tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

La mayoría de nuestros donantes se dedican a recaudar fondos para proyectos concretos. Nos dedicamos a la captación de fondos específicos, y tenemos que rendir cuentas de cada proyecto en función de las expectativas y el calendario de los anunciantes.

La evaluación del impacto social es muy importante. Desde 2012, hemos realizado unas cincuenta.

Esto nos permite comprobar que el proyecto tiene un impacto real en el tema abordado.

Evaluación del impacto social y económico del proyecto en la sociedad.

Esto nos permite justificar e informar a nuestros financiadores sobre la calidad de lo que se está desarrollando.

- **¿Han adoptado alguna norma o etiqueta que le ayuden a garantizar una conducta ética? y, en caso afirmativo, ¿cómo contribuyen a la estabilidad financiera de su ONG? (norma ISO u otra)**

Tenemos las etiquetas IDEAS y *Dons en Confiance*. Se trata de un importante elemento de tranquilidad. Sabemos que es importante tranquilizar a la gente sobre la gestión y el buen uso de las donaciones.

Estos sellos han cobrado mucha importancia, y vemos su impacto cuando pedimos financiación para proyectos concretos. Pero los donantes no acuden directamente a nosotros.

- **¿Cuáles son las principales razones por las que los donantes le donan a usted y no a otra organización benéfica?**

Lo que vemos es que las actividades de la asociación atraen a los donantes. Nuestra larga historia nos da mucha credibilidad. Y el hecho de que seamos ampliamente reconocidos por los

poderes públicos. Este reconocimiento del Estado refuerza la pertinencia de nuestras acciones. También puede existir un criterio de proximidad a la acción.

- **¿Existe una forma de competencia entre asociaciones de este "sector" para recaudar el mayor número de donativos? Si es así, ¿cuál es su estrategia para ganárselos?**

Sí, es un sector competitivo. En los últimos años ha aumentado el número de asociaciones, pero no el de donantes. A nosotros quizá nos afecte menos porque somos bastante atípicos. No hay muchas organizaciones con un abanico de actividades tan amplio. Nuestro enfoque es trabajar en asociación. Esto se ha convertido en una fuerza motriz y es prácticamente indispensable en estas actividades. Así que hay menos sensación de competencia. También somos un gigante.

- **Ustedes son una gran asociación con un objetivo de captación de fondos de casi 160 millones de euros en 2023. ¿Qué consejos daría a las ONG más pequeñas sobre cómo integrar eficazmente estas cuestiones éticas en su gestión para intentar aumentar su financiación?**

Creo que estos criterios éticos deben establecerse de antemano, para no erosionar los principios y valores de la asociación. Los recaudadores de fondos no tienen por qué establecer estos principios.

Para mí, lo más importante es ser lo más claro posible sobre estos proyectos. En los últimos años, los donantes han necesitado algo concreto para desencadenar la financiación.

Necesitan conocer las dimensiones del proyecto (planificación, beneficiarios, informes, resultados, etc.).

El impacto y la medición del impacto son cada vez más importantes, tal y como solicitan los financiadores. Piense en términos de análisis de calidad y herramientas de seguimiento. Debe utilizarse ante todo como herramienta de dirección y medición de la eficacia.

Y no dude en invertir en funciones de asociación y financiación.

Intente destacar entre la multitud con mensajes claros e innovadores.

Haga posible el encuentro con la gente sobre el terreno para tratar de fidelizarla.

Establezca sus criterios éticos para que el reto de la financiación no eclipse los criterios de la asociación.

Ser lo más claro posible sobre el proyecto, la asociación sí pero el proyecto más preciso.

Impacto y medición del impacto: todo el sector no lucrativo es consciente de ello porque los donantes lo piden muy a menudo. Una herramienta de análisis y seguimiento de la calidad, pero sobre todo una herramienta de dirección.

No dude en invertir en funciones de asociación

Permitir que las partes interesadas se encuentren, facilitando que se conozcan.

- **¿Cree que recibir donaciones del Estado significa verse bloqueado en algunas de sus acciones debido a sus exigencias políticas?**

No se oponen entre sí, la protección de la infancia se gestiona casi como un servicio público. El Estado es un socio natural para la acción. No se sienten constreñidos, aportan innovación, trabajan codo con codo. Una postura de co-construcción con el Estado. No se sienten controlados.

Enfoque de defensa, intentando cambiar las políticas, pero siempre basándose en lo que ocurre sobre el terreno.

- **¿Qué medidas están tomando para combatir la corrupción, el fraude y los abusos?**

Nos afecta directamente la ley SAPIN y SAPIN, que son leyes de lucha contra la corrupción, transparencia, etc.

Hemos formado a los equipos que pueden verse afectados. Queríamos asegurarnos de que todo el mundo fuera consciente de sus obligaciones, aunque los temas pudieran parecer menores. Formación teórica seguida de una formación más práctica: estamos muy atentos en general. Hemos puesto en marcha una carta ética, un procedimiento de selección de empresas patrocinadoras. "Algunos sectores están prohibidos, como la industria del tabaco, y algunos la del alcohol.

Entrevista 2:

Entrevistada: Bénédicte de Saint Pierre, vicepresidente Europa y

Fecha: El 30 de mayo 2024

Teléfono: +33 6 27 22 61 07

Correo electrónico: ivanbene@orange.fr

Preguntas:

- **¿Puede hablarnos de su Asociación?**

United Way es una organización filantrópica global, presente en 40 países de todo el mundo. Su misión es movilizar las fuerzas de las comunidades locales en beneficio de los más desfavorecidos, con el objetivo de que puedan prepararse para una vida de éxito.

Se ocupan de 4 pilares

- Educación
- asistencia sanitaria
- Integración a través del trabajo
- Una región acogedora y sostenible

Una asociación fundada hace 140 años en Denver (Estados Unidos).

- **¿Qué cargo ocupa?**

Soy vicepresidente para Europa y Oriente Medio, y mi objetivo es desarrollar la presencia de UW en Europa para que sus socios puedan tener un impacto real.

- **¿Cuáles son los principios éticos fundamentales que siguen *United Way*?**

Hace 30 años, desarrollaron normas mundiales de excelencia en torno a 8 temas:

- Impacto: Asegurarse de que tienen impacto y garantizar la igualdad de oportunidades: Se fijan objetivos. Siempre miden sus objetivos por sus resultados.
- La comunidad: No deciden lo que van a hacer, sino que ponen en primer plano las necesidades de la comunidad. Esto es diferente de las grandes fundaciones que pueden decir "En el año 2000, vamos a erradicar el cólera". Para llevar a cabo una acción, reúnen a todas las partes interesadas para decidir conjuntamente. El punto clave es que intervienen allí donde la comunidad se lo pide, no por iniciativa propia. Lo llaman modelo de "impacto colectivo".
- Transparencia financiera: Todo lo que hacen se mide y se define. Son transparentes en cuanto a su presupuesto. Sus finanzas reflejan lo que se han comprometido a hacer.

- Gobernanza: forman parte de una red mundial. La estrategia la establece una junta directiva independiente (voluntarios que no forman parte de United Way. Esto garantiza que sirven a la comunidad y no a United Way). Representan al territorio. United Way está ahí para apoyar y ayudar a las organizaciones locales.
 - Rendición de cuentas: Todo el mundo tiene acceso a sus objetivos y ambiciones. La gente sabe a qué se compromete, cuáles son los resultados, etc.
 - Improvisación continua: No hacen siempre lo mismo. Cada año hacen balance de lo que pueden mejorar, etc... Un enfoque permanente de la mejora.
- **¿Han adoptado alguna norma o etiqueta que le ayuden a garantizar una conducta ética? y, en caso afirmativo, ¿cómo contribuyen a la estabilidad financiera de su ONG? (norma ISO u otra)**

No tienen normas, pero se definen en los objetivos de la ONU (ODD), en los objetivos ESG y en los del CSDR. Siguen las principales tendencias en la definición del impacto.

En materia de transparencia financiera, sin embargo, cada United Way cuenta con auditores externos. Etiqueta de *United Way Worldwild*. Una vez comprobados los estándares de excelencia: Por ejemplo, en gobernanza, reciben una nota del 1 al 5 que califica la calidad de esta gobernanza como:

1 = Un consejo independiente compuesto en su totalidad por consejeros delegados

5 = Un consejo independiente pero que representa a cada sector de la empresa local

Una vez superados todos los controles, se les concede la etiqueta para demostrar que cumplen los objetivos globales de excelencia.

- **¿Cómo afecta el cumplimiento de estas normas a la reputación de su asociación y a la confianza de los donantes?**

Sí, por eso miden cada año a todas las organizaciones locales. Compruébelo en los 6 puntos anteriores.

De hecho, se consideran una organización de excelencia. Basta con que una organización no respete los principios para que toda la organización mundial se vea afectada.

En Estados Unidos, las marcas se clasifican cada año. United Way es la única organización que figura entre las 10 primeras. (Está entre Pepsi Cola, etc...). Así que cualquier problema puede poner en entredicho esta clasificación.

Este nivel de excelencia es algo que están obligados a respetar en todo el mundo. Para ellos, es una verdadera ventaja competitiva. Garantizan a las empresas con las que trabajan que su responsabilidad social será la misma en los 40 países en los que opera United Way.

Su diferencia competitiva es su impacto, que puede parecer local, pero es global porque cada organización está vinculada a las demás.

Además, están en 40 países y tienen estos estándares globales de excelencia. (La misma calidad de impacto y servicio en India y Vietnam que en Estados Unidos y otros países).

- **¿Cuáles son las principales razones por las que los donantes le donan a usted y no a otra organización benéfica?**

El modelo inicial fue *Employee Giving*. En Estados Unidos, las empresas americanas creen que cuando se instalan en un nuevo lugar tienen que emprender una acción social. Tiene que participar en el bienestar de esa región. Esto ocurre en toda Europa.

Este modelo consiste en retener un porcentaje del salario según la elección del empleado. Se presenta al empleado el proyecto y la ONG que apoya la empresa, y entonces elige donar 10, 100 o 1.000 euros al mes directamente de su salario. En general, la empresa se compromete a donar la misma cantidad por su parte.

Así pues, hay dos partes implicadas: la empresa y el empleado. El empleado también participa en los programas, lo que le permite tener una experiencia directa de los proyectos puestos en marcha. En Europa, por ejemplo, participan en proyectos educativos como mentores o de otras formas. El objetivo es que el empleado implicado pueda hablar de ello a los demás.

En el proyecto de Ucrania, intentan cambiar las ideas de la gente: "Los refugiados ucranianos no son un peligro para nuestra sociedad y esto es lo que pueden aportar a la sociedad". Intentan ayudar a cambiar la forma en que la sociedad ve a los beneficiarios con los que trabajan, para darles una vida de éxito.

"Dar, defender, ser voluntario"

En Europa, trabajan mucho con la UE. Muchas donaciones institucionales. Sobre todo, para educación.

En Estados Unidos, acaban de recibir una importante subvención del gobierno para apoyar la transformación energética en barrios pobres.

A diferencia de MSF, por ejemplo, pueden permitirse recibir donaciones estatales porque son apolíticas. Trabajan en misiones que no adoptan ninguna postura política. Aunque esto siga siendo muy minoritario (20% del total de donaciones). Es diferente de salir a buscar refugiados en medio del océano cuando recibo donaciones italianas. Porque aquí hay una cuestión política. Deben tener cuidado con la financiación empresarial. No deben dejarse influenciar por ninguna empresa.

El objetivo es seguir siendo lo más independiente posible.

- **¿Puede citar un caso concreto en el que la ética haya desempeñado un papel crucial en la gestión de una situación difícil?**

Sí, cuando hay disputas entre el personal, tener un consejo de administración que cumpla los criterios de excelencia ayuda a resolver los conflictos internos.

- **Ustedes son una gran asociación con un objetivo de captación de fondos de casi 4.000 millones de euros para 2023. ¿Qué consejos daría a las ONG más pequeñas sobre cómo integrar eficazmente estas cuestiones éticas en su gestión para intentar aumentar su financiación?**

Cumplir las normas básicas, lograr un impacto Unir fuerzas con otros (impacto colectivo)

El problema hoy en día es que siempre queremos hacer nuestras misiones solos. Tenemos que entender que, aunando donaciones, una misión puede ser más importante y tener un mayor impacto.

Hay una gran necesidad en el mundo, no es un pastel que se reparten, son las oportunidades que creamos juntos.

Hay una tendencia muy fuerte a ir por libre, y sólo lo que yo hago es bueno.

La inteligencia artificial va a ayudar mucho a modelar las necesidades futuras, pero para aprovecharla al máximo, tenemos que ser capaces de unir nuestras fuerzas.

También hay un problema hoy en día, y es que las empresas tienen la impresión de que podrían hacer ellas mismas lo que hacen las ONG. Así que menos donaciones. Pero no es así y, sobre todo, la mayoría de las veces llevan a cabo acciones que responden a sus propios intereses, lo que las diferencia de las ONG.

En general, los donantes son cada vez más exigentes en cuanto a resultados, de ahí la importancia de la ética.