



EVOLUCIÓN DE LA “PROFESIONALIZACIÓN” EN LAS ONG

El impacto de los programas formativos



Obra Social "la Caixa"

ESADE

Universidad Ramon Llull

**INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL**



Obra Social "la Caixa"

Evolución de la “profesionalización” en las ONG

El impacto de los programas formativos

Septiembre 2011

Ignasi Carreras
Maria Sureda

Instituto de Innovación Social
ESADE

www.innovacionsocial.esade.edu

Este documento presenta los principales resultados del proyecto de investigación "Evolución de la profesionalización en las ONG españolas", elaborado por el Instituto de Innovación Social de ESADE, gracias al apoyo de la Fundación "la Caixa" durante el curso 2010-2011.

Equipo de trabajo del estudio: Ignasi Carreras, Maria Sureda y Esther Hennchen.

Queremos agradecer su participación a todas las personas y entidades que han colaborado con el trabajo de campo, tanto a las organizaciones y a los responsables entrevistados como a todas las personas que han respondido la encuesta.

Evolución de la "profesionalización" en las ONG. El impacto de los programas formativos
Autores: Ignasi Carreras y Maria Sureda

Instituto de Innovación Social de ESADE
Av. Torre blanca, 59 – 08172 Sant Cugat del Vallès, Barcelona
www.innovacionsocial.esade.edu
Tel. (+34) 932 806 162
Fax. (+34) 932 048 105
innovacionsocial@esade.edu

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores. Queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

Índice

Presentación.....	- 2 -
1. Introducción	- 3 -
1.1. Elaboración del estudio	- 3 -
1.2. Metodología	- 3 -
1.3. Estructura del documento	- 4 -
2. Hacia la profesionalización de las ONG	- 5 -
2.1. Introducción: El concepto de profesionalización.....	- 5 -
2.2. Marco teórico y análisis de modelos.....	- 7 -
2.3. Modelo propio: Elementos clave para la profesionalización de las ONG	- 10 -
3. Autodiagnóstico del sector	- 13 -
3.1. ¿Qué es una entidad profesionalizada?	- 13 -
3.2. Evolución de las entidades.....	- 14 -
3.3. ¿Cómo han mejorado las entidades?	- 17 -
3.4. La evolución de la gestión de las personas en las ONG.....	- 21 -
4. Conclusiones sobre la profesionalización de las ONG	- 23 -
4.1. Valoración global de la profesionalización	- 23 -
5. Análisis sobre la incidencia de la formación.....	- 29 -
5.1. La formación en las ONG	- 29 -
5.2. Valoración de la formación para directivos de ONG	- 30 -
5.3. Vinculación de la formación con la profesionalización.....	- 32 -
6. Retos pendientes para la profesionalización de las ONG.....	- 36 -
Bibliografía y referencias	- 38 -
Libros y artículos	- 38 -
Noticias.....	- 40 -

Presentación

El pasado curso 2001-2011 se llevó a cabo la 13ª edición del Programa de Dirección y Gestión de ONG y la 5ª del Programa Liderazgo e Innovación Social para las ONG que realizan de forma conjunta la Fundación ESADE (a través del Instituto de Innovación Social y de Executive Education) y la Obra Social "la Caixa". Esta iniciativa se creó en un contexto en el que se detectó una necesidad formativa en el ámbito de la gestión en el sector no lucrativo.

A lo largo de todas estas ediciones, unos 600 directivos han realizado alguno de los cursos, y la realidad del sector ha variado notablemente. No obstante, desde ambas instituciones nos planteamos, el curso pasado, la necesidad de analizar en mayor medida esta evolución. El tema clave, a nuestro parecer, era una notable mejora en la profesionalización del sector, por lo que acordamos elaborar la investigación que se presenta en este informe.

Como nota previa a la lectura de este informe, queremos remarcar que los resultados se basan en el trabajo de campo realizado y en el conocimiento y la experiencia del Instituto de Innovación Social en cuanto al sector no lucrativo español. Este estudio no muestra un detalle cuantitativo de la evolución, ya que ello requeriría una investigación exhaustiva de una amplia muestra de entidades que fuese representativa. A nivel sectorial, especialmente en el ámbito de la cooperación y de la acción social, existen informes y estudios que tienen como objetivo realizar diagnósticos de situación del sector (aunque no siempre con una amplia perspectiva temporal) en diferentes ámbitos.

No obstante, este estudio sí que aporta las principales tendencias que se han producido a lo largo de los últimos años en la mejora de las entidades y su profesionalización. Estas ideas se presentan de forma cualitativa a partir de las entrevistas y la valoración sobre la situación y evolución del sector. Además, la encuesta realizada también ha permitido ofrecer una cuantificación de la percepción de las propias entidades sobre este tema. Las personas que trabajan en el sector nos han ofrecido su opinión sobre qué es importante para la profesionalización y en qué líneas se ha trabajado según su propio punto de vista.

Para finalizar, queremos indicar que, además de analizar cómo han evolucionado las ONG, también queríamos aprovechar esta iniciativa para evaluar la aportación y el impacto de los programas formativos que realizamos conjuntamente ESADE y la Obra Social "la Caixa" en esta mejora del sector.

1. Introducción

1.1. Elaboración del estudio

Este informe presenta los resultados del estudio realizado a lo largo del curso 2010-2011. El proyecto tenía como objetivos dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ha evolucionado la profesionalización del tercer sector en los últimos 10 años?
- ¿Qué impacto han tenido los dos programas de gestión y liderazgo para ONG ofrecidos por ESADE y la Obra Social "la Caixa"?

Para ello, se ha elaborado un marco teórico propio y un trabajo de campo combinando diferentes metodologías, que se detallan en el siguiente apartado. El proyecto ha sido llevado a cabo por el equipo del Instituto de Innovación Social.

1.2. Metodología

El estudio se ha elaborado combinando diferentes acciones para recopilar la información:

- Revisión bibliográfica
- Trabajo de campo:
 - Encuesta
 - Entrevistas cualitativas a responsables de ONG

A partir de esta información recogida, se ha realizado el análisis y las conclusiones, que incluyen, además, la definición de un modelo de profesionalización para las ONG.

En concreto, para el trabajo de campo se ha realizado:

Figura 1. Tabla resumen del trabajo de campo

METODOLOGÍA	Muestra	Tamaño muestra
Entrevistas	Entidades con alumnos	12 entrevistas a responsables de ONG (directores generales o directores de Recursos Humanos)
	Entidades sin alumnos	4 entrevistas a responsables de ONG (directores generales o directores de Recursos Humanos)
	Expertos	2 entrevistas
Encuesta	GLOBAL	Se ha enviado de forma masiva una misma encuesta a los contactos del Instituto de Innovación Social, entre los que se incluyen los antiguos alumnos. A partir de una pregunta inicial, se han clasificado las respuestas en dos submuestras para determinados análisis (y para introducir el apartado de valoración de los programas solo para el perfil que corresponde) RESPUESTAS: 194 (153 válidas completas)
	Antiguos alumnos	65 respuestas (42 %)
	Alumnos actuales	49 respuestas (33 %)
	Otros trabajadores de ONG	36 respuestas (25 %)

Entrevistas

Se han realizado entrevistas presenciales y algunas telefónicas con directores generales o responsables de los departamentos de recursos humanos o gestión de personas de varias ONG. Concretamente, se diferenciaron dos submuestras:

- Entidades con varios antiguos alumnos de los programas formativos de ESADE y la Obra Social "la Caixa" para directivos de ONG en sus equipos
 - Entrevistas iniciales de situación
 - Entrevistas finales de validación con resultados preliminares
- Entidades sin (o con pocos) alumnos de estos programas formativos

Finalmente, se entrevistaron 12 personas de las entidades con mayor número de alumnos, de las cuales 9 eran responsables de Recursos Humanos (o tenían cargos equiparables) y 3 eran directores generales de las entidades. Por otro lado, también se realizaron 4 entrevistas a responsables de ONG que no cuentan con antiguos alumnos de los programas formativos y 2 entrevistas adicionales a expertos en el sector no lucrativo, que ofrecieron una visión más amplia sobre el sector gracias a su perfil y su contacto con diversas organizaciones.

Encuesta

Se elaboró una encuesta en formato electrónico y en papel, que se publicó a través de distintos canales de divulgación del Instituto de Innovación Social de ESADE (*newsletter iSocial*, redes sociales, *mailing* específico a todos los antiguos alumnos y distribución en papel a los alumnos en curso).

La encuesta se diseñó con un mismo esquema para todos los públicos, aunque permitía personalizar algunas preguntas y bloques en función del perfil del respondiente indicado en las primeras preguntas. Se cerró a mediados de mes de marzo de 2011 con 194 respuestas recogidas.

1.3. Estructura del documento

Este documento con los resultados se estructura en los siguientes apartados:

- Este primer capítulo inicial de presentación del estudio y la metodología de trabajo.
- Un segundo capítulo en el que se define el concepto de profesionalización en el que se centra el estudio, y se presenta el modelo teórico elaborado.
- Un tercer capítulo con los resultados sobre el autodiagnóstico del sector sobre el nivel de profesionalización, a partir de los resultados del trabajo de campo.
- Un cuarto capítulo con un diagnóstico sobre el estado y la evolución de la profesionalización.
- Un quinto capítulo sobre la formación en las ONG y el vínculo con la profesionalización.
- Un capítulo final sobre los retos pendientes para las entidades.
- Además, al final se añade un apartado complementario que incluye la bibliografía y las referencias.

2. Hacia la profesionalización de las ONG

2.1. Introducción: El concepto de profesionalización

Punto de partida: ¿Qué entendemos por profesionalización?

Al titular este estudio como “La evolución de la profesionalización de las ONG”, se tenía claro que el objetivo era conocer cómo habían mejorado en su gestión las entidades no lucrativas españolas en la última década. Con el término *profesionalización* nos referíamos entonces a esta maduración respecto a la situación de hace unas décadas, cuando surgieron gran parte de las ONG actuales.

Sin embargo, para estudiar esta evolución eran necesarios una reflexión y un análisis previo sobre cómo podíamos definir precisamente estos elementos de mejora o, dicho de otro modo, qué elementos se pueden considerar clave para que se pueda considerar que una entidad se gestiona de forma profesional.

Nuestra hipótesis previa es que, evidentemente, existen numerosos indicios que ponen de manifiesto esta mejora del sector. Debemos tener en cuenta que se trata de un sector relativamente reciente. Aunque existen algunas entidades con una larguísima trayectoria detrás, la gran masa de organizaciones del sector se han creado en las últimas décadas y, sobretodo, han crecido en este periodo. Así, la configuración del sector hace años era muy diferente de la actual, con muchas menos entidades que, además, representaban un volumen de actuación mucho menor en diferentes ámbitos: por los recursos económicos que movilizaban (ingresos y gastos), por las personas que se vinculaban (tanto en cuanto a base social y voluntarios como también en cuanto a destinatarios) y, lógicamente, por los recursos humanos que empleaban (las entidades eran muy inferiores en tamaño, por lo que contaban con plantillas muy reducidas o, en algunas casos, incluso nulas; muchas estaban gestionadas casi exclusivamente por voluntariado).

Según nuestro punto de partida, esta profesionalización de las ONG ha sido un hecho que ha avanzado en paralelo con el crecimiento del sector, como fenómeno inseparable. Aunque la profesionalización es un término que va mucho más allá —tal y como veremos a lo largo de este informe—, es muy frecuente la identificación de este concepto, en el caso del sector no lucrativo, con la incorporación de personal remunerado en sus equipos. Es debido a la vinculación que acabamos de mencionar que las entidades se han ido profesionalizando a la vez que han ido creciendo (y también sus equipos, que han dejado de ser, por necesidad, exclusivamente voluntarios, especialmente para las tareas diarias) que puede dar pie a esta asimilación de profesionalización con remuneración de los equipos. No obstante, queremos dejar claro en este capítulo que una entidad profesionalizada va más allá de tener personas remuneradas; más bien, trabaja de una forma que, de momento, vamos a definir como “profesional” a la espera de una definición que avanzaremos a lo largo del capítulo.

Al iniciar el estudio y realizar la recopilación de referencias bibliográficas diversas, una de las primeras conclusiones fue, precisamente, la falta de un consenso en la definición del concepto de profesionalización. Aparte de la confusión anteriormente comentada respecto a profesionalización y personal remunerado, había otras concepciones sobre qué es una entidad profesionalizada.

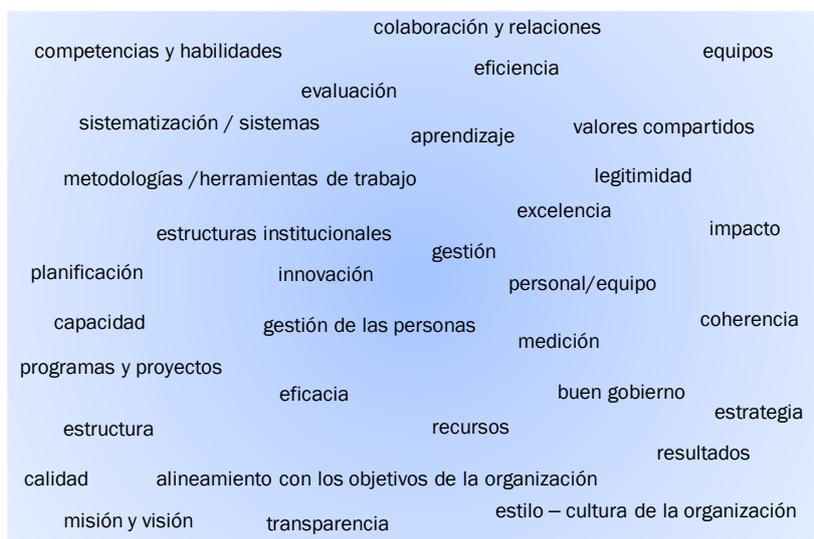
Se consideró que la mejor manera para tener un marco de referencia propio para el estudio era un análisis de los diferentes modelos y visiones, para identificar cuáles son los elementos que se consideran clave para la gestión de las ONG. Así, buscando los elementos más comunes entre la bibliografía existente y contrastándolos con los propios responsables de las entidades a partir del trabajo de campo, podíamos determinar un modelo propio.

Algunas ideas a partir del análisis de la bibliografía

Aunque no existe una extensa bibliografía específica sobre la profesionalización de las ONG, sí que aparece el concepto de manera transversal (con el mismo nombre o no) en diversas fuentes sobre gestión de entidades no lucrativas.

Pero, ¿qué significa profesionalizar? Algunos autores citan diversos elementos y áreas que son considerados clave para esta profesionalización. A modo de ejemplo, el siguiente cuadro muestra algunos de estos conceptos:

Figura 1. Conceptos vinculados con la profesionalización en referencias bibliográficas



Fuente: elaboración propia a partir de análisis bibliográfico

Un elemento a remarcar es que el entorno en el que trabajan las entidades no lucrativas es cambiante, y cada vez lo hace de forma más rápida y constante. Un sector que intenta cubrir necesidades sociales y ofrecer soluciones a problemas complejos se enfrenta a retos incluso más desafiantes que otros sectores. Y, más, si tenemos en cuenta el contexto económico actual, en el que las entidades han visto incrementadas las demandas por parte de sus destinatarios, pero recortados los recursos aportados por sus financiadores. Todo ello exige a las ONG hacer su trabajo de la mejor forma posible.

Pero, ¿cómo definimos la mejor forma posible?

Ya hemos visto que, para algunos autores, la clave puede estar en la sistematización e implementación de unas determinadas herramientas de trabajo o gestión. Antes de iniciar este punto, otros autores también destacaban las competencias que ofrece el propio sector, y son diversos los informes que hablan de la importancia de contar con personas capacitadas entre los equipos de las entidades.

La mezcla de diferentes niveles en los puntos mencionados nos lleva a definir un modelo propio que permita esquematizar todas las ideas y los conceptos que van surgiendo como temas clave. Así, para nosotros, es importante que la definición de profesionalización incluya los siguientes tres niveles: el individual, el organizativo y el de interrelación con otras organizaciones o instituciones.

Contexto y retos para las ONG

Un elemento que debemos tener en cuenta al hablar de la profesionalización de las ONG españolas es el contexto en el que se sitúa el sector actualmente: qué retos afronta o qué elementos externos han influido o influyen en su evolución.

Aunque no es el objetivo de este estudio realizar un análisis complejo de este entorno, sí que consideramos necesario realizar unas breves anotaciones o referencias para proseguir con el estudio. Por ello, sí queremos mencionar, a grandes rasgos, algunos de los elementos contextuales que han repercutido a lo largo de la última década en el ámbito de actuación del tercer sector y que pueden seguir influyendo en su futuro y proyección:

- Contexto actual de globalización
- Crecimiento del sector
- Nuevas tecnologías de la información
- Estructuración del sector
- Estado de bienestar y presentación de servicios
- Desarrollo mundial y desigualdades (BRIC)
- Crecimiento de las demandas externas
- Contexto de cambio, realidad y gestión más compleja

2.2. Marco teórico y análisis de modelos

Frente a esta pluralidad de visiones y conceptos vinculados a la profesionalización de las entidades, hemos considerado necesario trabajar en la elaboración de un modelo o marco de referencia que nos sirva para estructurar y agrupar los diferentes temas asociados. Dicha estructuración en un esquema puede facilitar la identificación de los principales elementos clave, además de reflejar la vinculación entre ellos.

Para elaborar un modelo propio, se ha realizado un primer análisis de otros referentes. A continuación se destacan los tres modelos principales que se han considerado como base para la elaboración del nuestro, aunque no han sido los únicos consultados.

Figura 2. MODELO: Definición de las 7S de McKinsey

El modelo de las 7S de la consultora americana McKinsey (desarrollado originalmente en 1980 por Tom Peters y Robert Waterman)¹ es un referente que procede del mundo empresarial, aunque nos ha parecido adecuado tener en consideración la identificación de elementos que resume su esquema. Se centra en la existencia de siete áreas organizativas interrelacionadas (denominadas las 7S por su terminología en inglés), desglosadas en “blandas” (*soft*) y “duras” (*hard*), que son:

¹ WATERMAN, R. Jr.; PETERS, T.; PHILLIPS, J. R. (1980) “Structure Is Not Organization”. En: *Business Horizons*. Junio de 1980, vol. 23, n.º 3.

HARD S:

1. ESTRATEGIA: manera de organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos.
2. ESTRUCTURA: manera en la que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas unidades o variables (departamentos, gestión centralizada o descentralizada, etc.).
3. SISTEMAS: procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información por los que discurre la información.

SOFT S:

4. PERSONAL / EQUIPO: uno de los activos más importantes de una empresa; deberían estar orientados hacia la estrategia.
5. HABILIDADES: las capacidades y habilidades requeridas por los miembros de la organización. La estrategia debe ser compatible con este *know-how* o “competencias centrales” (Michael Porter)
6. ESTILO – CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN: la dirección establece un modelo de comportamiento a seguir que también se refiere a la cultura de la organización. Las acciones relevantes –incluso las simbólicas– comunican a cada miembro de la organización las prioridades y el compromiso con la estrategia.
7. VALORES COMPARTIDOS: alinea a todos los miembros en la misma dirección



Figura 3. Modelo de capacidad para ONGD de Fowler

En el libro que publicó junto a Edwards sobre gestión de entidades no lucrativas,² Alan Fowler³ proponía lo que denomina un *modelo de capacidad para organizaciones no gubernamentales de desarrollo* (ONGD). Pese a estar centrado en el subsector de la cooperación, este marco de referencia sería aplicable a cualquier entidad del tercer sector.

Fowler basa la capacidad de una entidad no lucrativa en una combinación de elementos estratégicos –que, a su vez, son la vinculación con la sociedad– como son la visión, la misión y la estrategia. Todo ello se plasma en programas y proyectos, y se estructura mediante el equipo de la entidad, los sistemas establecidos y los mecanismos y las políticas de gestión. Esta base aprovecha o utiliza los recursos, las relaciones y los resultados y los aprendizajes posibles gracias al propio funcionamiento organizativo. La combinación de todos los elementos es lo que permite capacitar a una entidad para poder tener el impacto perseguido en la sociedad en la que actúa.

El siguiente esquema representa este modelo:

² FOWLER, A. (2003) “Chapter 5: Organizing nonprofits for Development”. En; EDWARDS, M.; FOWLER, A. (ed.) (2003) *The Earthscan Reader on NGO Management*.

³ El mismo modelo de capacidad también se incluye en Fowler (2002) *Striking a Balance. A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development*. Londres: Earthscan publications Ltd, reedición de libro originalmente publicado en 1997.

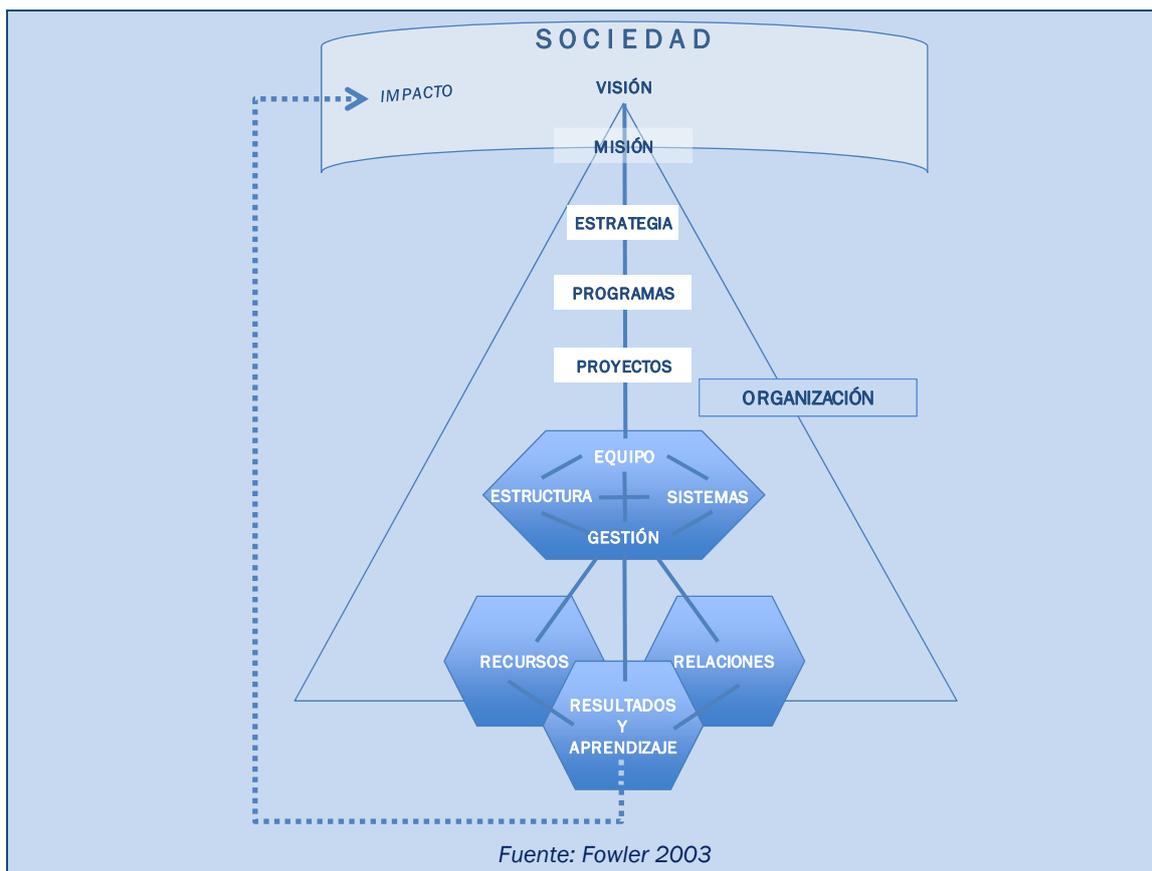


Figura 4. Principios de transparencia y buenas prácticas de la Fundación Lealtad

Otra de las referencias utilizadas han sido los principios de la Fundación Lealtad: una lista de indicadores principalmente centrados en el ámbito de la transparencia y la gestión de las ONG que, aunque no se trata de un modelo en sí mismo, esta Fundación ha tomado como base para realizar los análisis de las entidades que audita. Actualmente, los principios de la Fundación Lealtad son:⁴

1. Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno
2. Principio de claridad y publicidad del fin social
3. Principio de planificación y seguimiento de la actividad
4. Principio de comunicación e imagen fiel en la información
5. Principio de transparencia en la financiación
6. Principio de pluralidad en la financiación
7. Principio de control en la utilización de fondos
8. Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales
9. Principio de promoción del voluntariado

La Fundación ha conceptualizado estos nueve principios con una definición general junto con diferentes subindicadores específicos para cada uno de ellos,

Fuente: Fundación Lealtad

⁴ Para consultar el detalle completo de los indicadores para cada principio, véase www.fundacionlealtad.org.

2.3. Modelo propio: elementos clave para la profesionalización de las ONG

Después del análisis de la bibliografía sobre gestión de entidades no lucrativas, el conocimiento del sector gracias al contacto con los participantes de los programas formativos durante más de diez años y otras vinculaciones con el sector, hemos identificado los principales elementos que caracterizan la profesionalización de las ONG. Al final, los hemos sintetizado en un listado de once elementos, interrelacionados entre ellos y separados en dos niveles: los que podemos considerar más centrales (o core), que se sitúan en la parte central del gráfico, y el resto de ítems, ubicados en una segunda corona. Además, como eje transversal a todos ellos aparece el rol de la organización.

Figura 5. Modelo propio: elementos clave para la profesionalización de las ONG



Fuente: elaboración propia

De cada uno de los elementos, se pueden detallar algunos subapartados:

1- Liderazgo (gobierno – dirección)

- Buenos líderes y un estilo de liderazgo suficientemente compartido
- Buena composición y funcionamiento del órgano de gobierno
- Buena relación entre los órganos de gobierno y dirección
- Criterios y procedimientos para la renovación de los líderes
- Comité de dirección capacitado para desarrollar la dirección ejecutiva

2- Gestión estratégica, cambio e innovación

- Modelo que combine el trabajo social con la incidencia
- Capacidad de reflexión estratégica y definición de la visión
- Dinámica de evaluación estratégica, de planes estratégicos y planes operativos
- Capacidad para identificar oportunidades en el entorno y saberlas aprovechar
- Orientación y adaptación al cambio⁵
- Enfoque a la innovación

⁵ Esta temática se trabajó el pasado curso 2009-2010 en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, del Instituto de Innovación Social de ESADE. Para conocer en más detalle el estudio realizado, los resultados y otra información sobre la gestión del cambio en las ONG y las dificultades asociadas, consultar la publicación: CARRERAS, I.; IGLESIAS, M.; SUREDA, M. (2010) *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, disponible en http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Transformar_con_exito_las_ONG.pdf.

3- Equipo capacitado / comprometido-motivado

- Equipo cohesionado con una contribución cualificada tanto del personal remunerado como del voluntariado
- Políticas de recursos que aseguren todo el ciclo de gestión de personas
- Equipo con competencias directivas y técnicas adecuadas
- Programas de formación y de desarrollo de personas y equipos

4- Cultura organizativa y valores compartidos

- Valores declarados y compartidos por el equipo
- Coherencia de los líderes y directivos
- Aprendizaje
- Cultura abierta a cambios e innovación/emprendimiento
- Buen balance entre purismo y pragmatismo
- Desarrollo de una cultura de gestión

5- Procesos, sistemas, estructura

- Buena gestión económica: presupuesto y control de gestión
- Sistemas informáticos
- Procesos principales bien estructurados
- Colaboración interdepartamental
- Buena estructura organizativa y suficientemente plana y colaborativa
- Descripción adecuada de puestos de trabajo y funciones

6- Calidad y eficiencia

- Fomento de la gestión por procesos e identificación de posibles indicadores
- Cultura de CALIDAD y análisis de la adecuación de posibles herramientas de gestión para la realidad organizativa
- Fomento de una cultura de mejora y aprendizaje continuos
- Control y seguimiento de recursos y establecimiento de sistemas para optimizar el uso de los mismos

7- Transparencia / rendición de cuentas

- Información real, detallada y actualizada en su página web, incluyendo especialmente la misión y objetivos organizativos y líneas de trabajo
- Elaboración de la memoria anual de actividades, incluyendo la económica, poniéndola a disposición de la sociedad
- Cuentas económicas detalladas, de manera clara, incluyendo el detalle de las fuentes de financiación y de la aplicación de los recursos
- Comunicación a todos sus grupos de interés de información periódica sobre el trabajo de la entidad y los resultados conseguidos
- Transparencia respecto al gobierno y la dirección, haciendo pública la composición y el funcionamiento de los órganos de gobierno y la estructura organizativa
- Toda la información pública debe ser coherente y veraz, y no dar pie a confusión ni entrar en conflicto con códigos de conducta establecidos en el sector

8- Captación y fidelización de socios y donantes

- Diversificación de fuentes de financiación, evitando la dependencia de pocas fuentes o de grandes aportaciones
- Sistemas de captación de fondos públicos y privados activos y eficaces
- Sistemas de fidelización adecuados

9- Comunicación y marca

- Propuesta de valor relevante que desarrolle la misión
- Estrategia de comunicación corporativa
- Cuidado y gestión de la marca de la entidad

10- Colaboración y alianzas

- Identificación de los temas estratégicos en los que es necesario colaborar
- Buena estrategia de colaboración
- Equipos preparados para colaborar
- Alianzas intrasectoriales y con agentes de otros sectores

11- Orientación a resultados⁶

- Indicadores clave sobre la actividad, la capacidad y el impacto de la ONG
- Vínculo entre estrategia, medición, aprendizaje y rendición
- Buena práctica para hacer realidad las ideas y los objetivos, conseguir que las personas “hagan cosas” (llevar a la práctica, no quedarse con la intención)
- Desarrollo de la competencia de orientación a resultados en los equipos

Profesionalización y rol de las ONG

Además de los once elementos interrelacionados que hemos incluido en nuestro modelo y que hemos detallado en el apartado anterior, un elemento adicional que aparece de forma transversal en todos los elementos es el que hemos denominado el “rol de la ONG”. Aunque tiene un componente fuertemente estratégico, al basarse en las preguntas sobre para qué sirve la ONG y qué papel quiere desarrollar, se nutre también del resto de elementos del esquema, y se puede considerar como una reflexión global a partir de todos ellos.

La combinación de un liderazgo y una gestión adecuados, junto con el resto de elementos que hemos detallado para la profesionalización, configuran una entidad capacitada. Ello permite que ésta consiga los resultados esperados que agrupamos en los cuatro grandes bloques que muestra el siguiente esquema:



Fuente: elaboración propia

El modelo presentado a lo largo de todo este capítulo es el que, desde nuestro punto de vista, define lo que es una entidad profesionalizada y ha servido de base para este estudio. A continuación presentamos los resultados del trabajo de campo realizado. A través de las encuestas y las entrevistas realizadas a varios directivos de ONG, les hemos preguntado ¿cuáles de los diferentes elementos que componen el modelo son considerados como más importantes? ¿En cuáles de ellos ha mejorado más el sector?

⁶ Para más información sobre la orientación a resultados, véase CARRERAS, I; IGLESIAS, M.; SUREDA, M. (2011) *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*.

3. Autodiagnóstico del sector

3.1. ¿Qué es una entidad profesionalizada?

El modelo presentado fue la base para elaborar el trabajo de campo. De cada uno de los elementos, se desglosaron diferentes ítems (hasta 17 en total) que se plantearon a responsables de ONG y expertos del sector. El objetivo de la encuesta era priorizar entre estos elementos:

- Aquellos que son considerados como los más importantes para que una entidad tenga éxito y realice bien su trabajo (ONG profesionalizada)
- Cómo perciben las entidades que han evolucionado en cada uno de ellos

La encuesta permitió observar la priorización de los elementos fundamentales para que una ONG se considere como profesionalizada. La puntuación media de casi todos los elementos se sitúa por encima del 4 sobre 5, como se refleja en la siguiente tabla:

Figura 7. Ítems vinculados a la profesionalización por orden de importancia

	ELEMENTO	IMPORTANCIA	ÁREA
1	Contar una clara <i>estrategia</i> que organice y enfoque el uso de los recursos	4,73	Estrategia
2	Rendición de <i>cuentas</i> - <i>ser transparente</i>	4,57	Transparencia
3	Estar <i>capacitada</i> / tener <i>equipo</i> capacitado	4,49	Equipo
4	Contar con un buen <i>liderazgo</i>	4,40	Liderazgo
5	Contar con un <i>equipo comprometido</i> que comparta los valores	4,38	Equipo
6	Contar con una <i>estructura</i> que asegure un <i>buen gobierno</i>	4,36	Procesos
7	Saber <i>comunicar</i> adecuadamente	4,32	Comunicación
8	Diálogo, trabajo en <i>red</i> , e implicación y <i>colaboración</i> con entidades y otros grupos de interés	4,25	Colaboración
9	<i>Otros</i>	4,24	<i>Otros</i>
10	Contar y comunicar unos <i>valores compartidos</i> integrados en la cultura organizativa y la forma de trabajar	4,23	Cultura
11	Estar orientada a <i>resultados</i> y tener <i>impacto</i>	4,22	Resultados
12	Ser <i>innovadora</i> y orientada a los <i>cambios</i>	4,21	Estrategia
13	Elaborar <i>políticas</i> de <i>gestión</i> adecuadas	4,21	Procesos
14	Tener una <i>base financiera estable</i>	4,15	Captación
15	Contar con una cultura de <i>calidad</i> y <i>eficiencia</i>	4,14	Calidad
16	Trabajar en la <i>medición</i> y <i>evaluación</i>	4,11	Resultados
17	Tener desarrollada una <i>cultura de gestión</i>	3,95	Cultura
18	Contar con <i>herramientas, procesos y sistemas de gestión</i> (cuadro de mando integral, aplicaciones informáticas de gestión, etc.)	3,94	Procesos

Fuente: Encuesta Profesionalización, 2011

Aparecen en las dos primeras posiciones (los únicos con una puntuación por encima de 4,5) “contar una clara *estrategia* que organice y enfoque el uso de los recursos” (estrategia) y “rendición de *cuentas* - *ser transparente*” (transparencia). Además, destaca el hecho que el propio sector también sitúa entre los cinco ítems más importantes cuatro que se relacionan con los centrales o *core* de nuestro modelo: la estrategia, el equipo (2 ítems) y el liderazgo.

Complementariamente a la información obtenida con los resultados de la encuesta, también se preguntó a los propios responsables del sector entrevistados su propia

definición de profesionalización. Algunas de las ideas que destacan al hablar sobre el concepto de profesionalización son la confusión entre este concepto y el hecho de contar con un equipo remunerado. También se define la profesionalización como un proceso continuo, permanente. Una entidad que ha progresado y evolucionado en este sentido y ha conseguido alcanzar la capacidad necesaria para realizar su labor debe ser consciente que tiene que seguir trabajando en esta línea de aprendizaje y mejora para no quedarse estancada. El contexto de trabajo es cada vez más complejo y requiere una mejor preparación para poder actuar de forma más eficiente y eficaz.

Las diferentes referencias a elementos asociados a la profesionalización se centran especialmente en el área de equipo (con 18 referencias) y, con mucho menor peso, a la cultura y los valores, la calidad o los procesos (7-8 referencias). En el extremo contrario, destaca que las áreas de comunicación, marca, orientación a resultados, captación y fidelización, y colaboración y alianzas hayan obtenido todas menos de 4 menciones.

3.2. Evolución de las entidades

Además de preguntar por la importancia de los diferentes elementos, se pedía valorar la evolución que han experimentado las ONG españolas en cada uno de estos temas, siguiendo la misma escala de 1 a 5. Así, el siguiente gráfico muestra el mismo listado de ítems pero, en esta ocasión, con la puntuación sobre la evolución otorgada por los propios encuestados, que también marca el orden en el que aparecen los 18 elementos:

Figura 8. Puntuación evolución ítems profesionalización

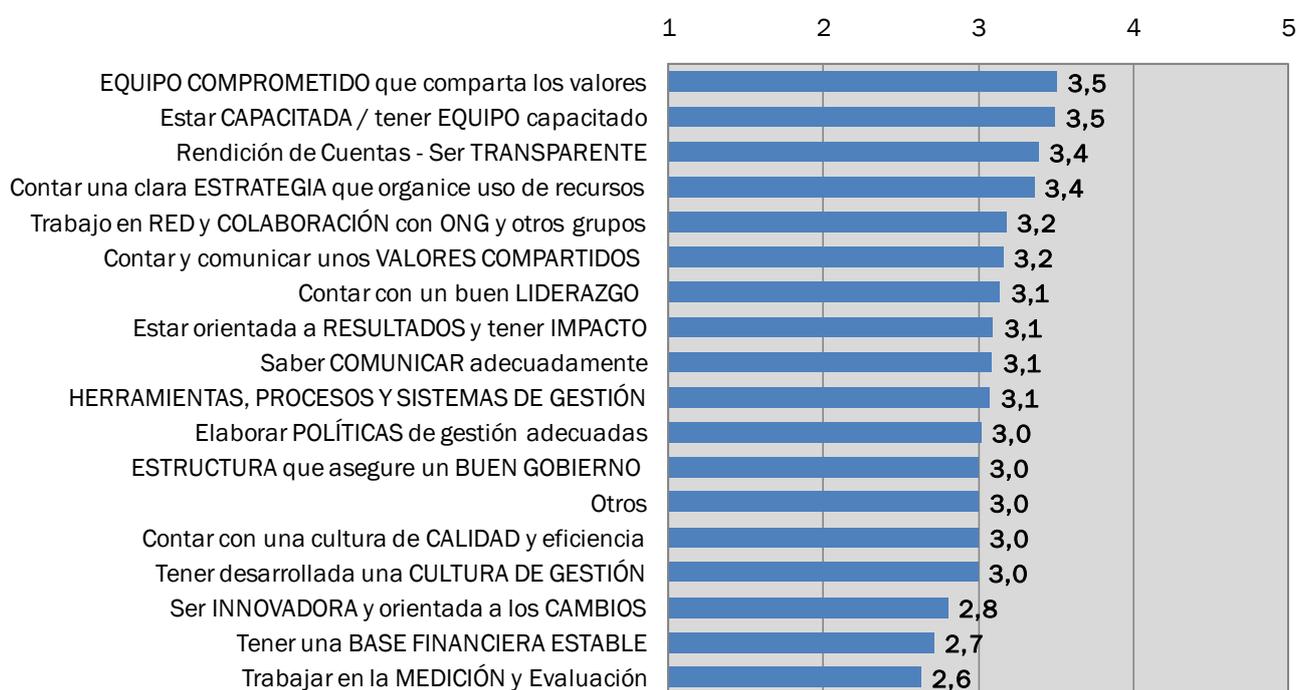
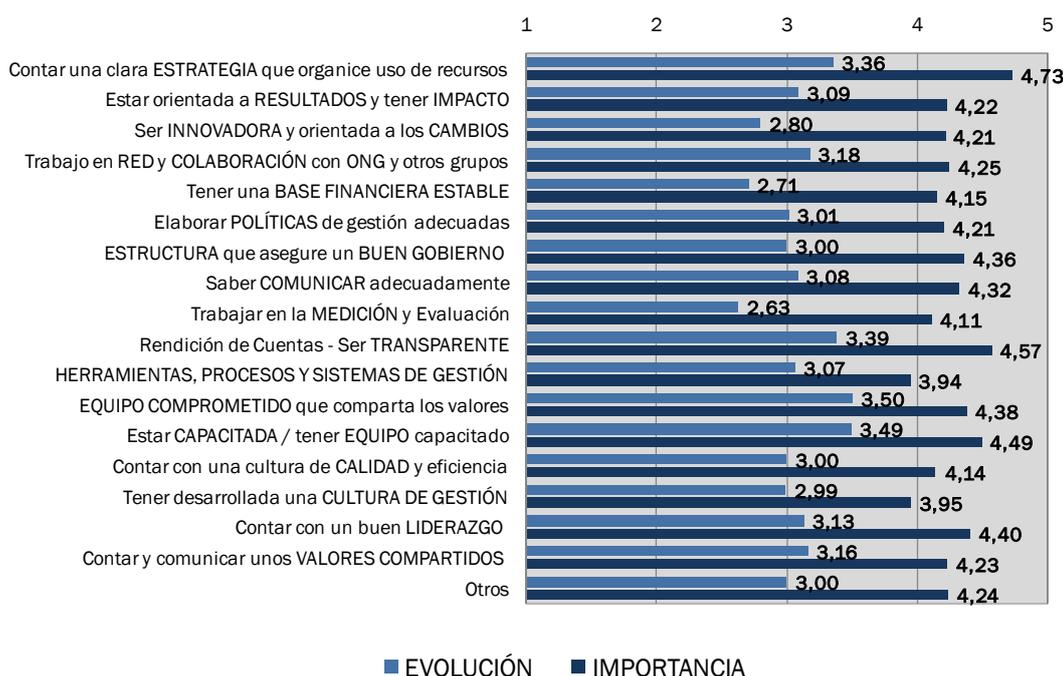


Figura 9. Puntuación importancia y evolución ítems profesionalización



■ EVOLUCIÓN ■ IMPORTANCIA

Fuente: Encuesta Profesionalización, 2011

Este gráfico muestra claramente que aunque la valoración sobre el progreso no es excesivamente negativa en ninguno de los temas, sí que los resultados son siempre inferiores a los otorgados en el nivel de importancia.

Otro aspecto que se observa también en el gráfico es la **valoración positiva del progreso en el área de equipo**, puesto que los dos elementos que agrupa son los mejor valorados de todos en cuanto a su mejora (con un 3,5) y, además, ambos se sitúan entre los cinco que son considerados como más importantes.

Teniendo en cuenta los resultados del gráfico, podemos considerar la existencia de un déficit a escala global, con diferencias entre el nivel de importancia y el de evolución que se sitúan entre 0,9 y 1,5 puntos según el elemento. Entre estos *gaps*, los tres con mayor puntuación (más de 1,4 puntos) son:

- “Trabajar en la medición y evaluación” (sistemas)
- “Tener una base financiera estable” (estrategia)
- “Ser innovadora y orientada a los cambios” (estrategia)

En concreto, estos tres elementos coinciden en el mismo orden como los tres elementos en los que se considera que menos han mejorado las ONG (los únicos puntuados por debajo de 3), aunque ninguno de ellos aparecía entre los primeros puestos de los elementos considerados más importantes (aparecían en la segunda mitad de la lista).

Además, también destaca que el siguiente elemento con mayor diferencia entre el nivel de importancia y el de evolución es precisamente el aspecto considerado más relevante: “Contar con una clara estrategia que organice y enfoque el uso de los recursos”. En este caso, la justificación se basa precisamente en esta alta valoración de la importancia (4,7), puesto que también se considera uno de los elementos que ha evolucionado más favorablemente (un 3,4, lo que le sitúa en la cuarta posición de todo el listado).

Por otro lado, las mínimas diferencias –las únicas que se sitúan por debajo de 1– se dan en los elementos que son considerados menos importantes (contar con herramientas, procesos y sistemas de gestión) o bien en los que más han mejorado (contar con un equipo comprometido que comparta los valores).

Podemos presentar esta información cruzada simplificada en una matriz que nos indique cómo se sitúan cada uno de los elementos según su nivel de evolución y la importancia otorgada con el fin de visualizar claramente en qué áreas se ha realizado un esfuerzo más focalizado o, por ejemplo, dónde es necesario poner más atención. Si establecemos las categorías de nivel medio o alto para las dos variables (nivel de importancia y de evolución, con una clasificación relativa según el total de respuestas), se dibujarían los siguientes cuadrantes:

Figura 10. Matriz importancia y evolución ítems profesionalización

		IMPORTANCIA PARA LA PROFESIONALIZACIÓN	
		Media	Alta
EVOLUCIÓN DE LAS ONG	Alta	<p>VALORES COMPARTIDOS Orientación RESULTADOS</p>	<p>EQUIPO COMPROMETIDO Estar CAPACITADA Ser TRANSPARENTE clara ESTRATEGIA RED y COLABORACIÓN LIDERAZGO</p>
	Media	<p>HERRAMIENTAS y SISTEMAS GESTIÓN POLÍTICAS de gestión CALIDAD y eficiencia CULTURA DE GESTIÓN INNOVADORA y CAMBIOS ESTABILIDAD FINANCIERA MEDICIÓN y Evaluación</p>	<p>COMUNICAR ESTRUCTURA - BUEN GOBIERNO</p>

Fuente: Encuesta Profesionalización, 2011

El primer elemento a comentar es la correcta alineación entre ambas variables, puesto que la matriz muestra una tendencia clara en los cuadrantes en diagonal, es decir, que han evolucionado más los ítems considerados más importantes, situados en el cuadrante de arriba a la derecha, y menos los considerados de importancia media (cuadrante inferior a la izquierda). No obstante, existen algunas excepciones a esta tendencia que aparecen en los dos cuadrantes restantes. Cabe destacar especialmente el caso de los dos ítems considerados de importancia alta pero con una menor evolución, según el propio sector: la comunicación y la estructura para un buen gobierno. Podemos considerar, entonces, que es en esos puntos donde existe el mayor déficit según el propio sector o donde debe centrarse la importancia para la mejora.

Por otro lado, según la perspectiva del propio sector, destaca la alta evolución en dos de los ítems que no aparecen entre los más importantes: la orientación a resultados y los valores compartidos, que aparecen en el primer cuadrante (superior a la izquierda). Sin embargo, aunque ambos se sitúan entre los elementos que se considera que más han evolucionado, la puntuación está poco por encima de la media.

Todo este análisis se ha elaborado con el detalle de los 17 ítems incluidos en la encuesta. Sin embargo, si los agregamos a las 11 áreas reflejadas en nuestro modelo, se equilibran algunos de los elementos que aparecen identificados en diferentes ítems.

Figura 11. Matriz importancia y evolución elementos modelo profesionalización



Fuente: Encuesta Profesionalización, 2011

Analizando los resultados agregados por áreas, se observa también que existe cierta alineación entre los temas considerados más importantes y los que más han evolucionado. Las únicas excepciones son:

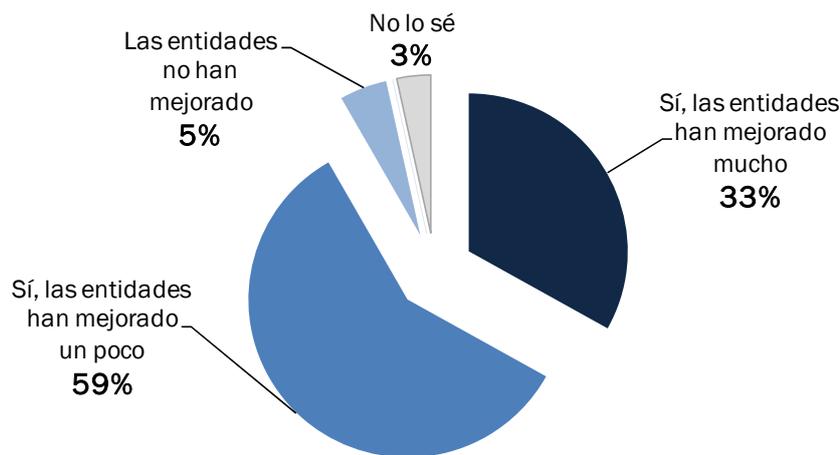
- Estrategia: se considera la segunda área más importante, mientras que la puntuación sobre su evolución realizada por el propio sector es inferior (situándose en un nivel medio, aunque justo en el límite con el alto). Esta diferencia se basa en el hecho que esta área incluye la innovación y orientación al cambio por parte de las ONG, el ítem con menor valoración de la evolución que influye en la nota global.
- Colaboración: el área aparece en el primer cuadrante, y se considera que ha evolucionado más que la importancia que se le otorga (a nivel relativo).

Otro elemento importante a comentar en el análisis de esta matriz es el positivo avance en dos de los temas considerados centrales en nuestro modelo: equipo y liderazgo. Éstos, junto con transparencia y comunicación, son los asociados a una alta importancia por parte del sector.

3.3. ¿Cómo han mejorado las entidades?

A escala global, se considera que las entidades han avanzado hacia la profesionalización. Así, más de un 90 % de la muestra encuestada está de acuerdo en que las entidades han mejorado en este camino; casi un tercio creen que se ha mejorado mucho y aproximadamente un 60 % consideran que han avanzado un poco. Nadie afirma que se haya empeorado en ese sentido, pero no es despreciable que casi un 5 % considere que el sector se ha estancado y no ha evolucionado.

Figura 12. Avance en la profesionalización de las entidades españolas en los últimos años



Fuente: Encuesta Profesionalización, 2011

¿En qué han mejorado las entidades?

Para aumentar la profesionalización las entidades, pueden realizarse distintas acciones que permitan mejorar su capacidad. En la bibliografía, uno de los elementos del listado anterior que recibe mayor atención al hablar de acciones para contribuir al aumento de la profesionalización es el del *bloque del equipo*. Por un lado, diferentes autores hablan sobre el perfil y las habilidades de los equipos que trabajan en las entidades, pero también sobre cómo se les capacita (tanto con respecto a la formación impartida por la propia entidad como a la previa a su incorporación).

Los responsables entrevistados también reafirmaron esta posición al considerar que, en los últimos años, el tercer sector ha avanzado mucho hacia la profesionalización, y destacan, en concreto, diferentes áreas o elementos en los que el progreso es evidente:

- **Capacitación de los equipos:** Los responsables de recursos humanos destacan que, actualmente, gran parte de los trabajadores, además de la implicación con la causa, también cuentan con formación específica para su labor, junto con trayectoria y experiencia. Eso ha sido posible gracias a diferentes factores que han avanzado en paralelo, como la proliferación de formación específica para responsables de ONG y el crecimiento del propio sector. Se destaca la notable mejora en la profesionalización técnica de los equipos remunerados y, en consecuencia, los cambios en los procesos de selección dentro de las entidades.
- **Implementación de herramientas de gestión:** En parte se vincula, como el punto anterior, al crecimiento del sector, ya que el mayor volumen de trabajo y de complejidad de gestión han requerido la incorporación de sistemas y procesos que faciliten el trabajo de las entidades.
- **Control y gestión económica y rendición de cuentas:** Diferentes elementos han conducido o presionado a las ONG a trabajar en ese sentido para poder ser más transparentes y presentar sus cuentas de forma clara (como la justificación a financiadores o a otros grupos).

Además de los elementos detallados, entre las ideas globales surgidas sobre la mejora de las ONG en los últimos años aparece la mejora en su función, el posicionamiento de su rol

y el incremento de su impacto (y la medición del mismo). Esta evolución o mejora no se ha basado exclusivamente en la actitud proactiva de las organizaciones, sino que algunos factores externos han contribuido también a ella, en mayor o menor medida.

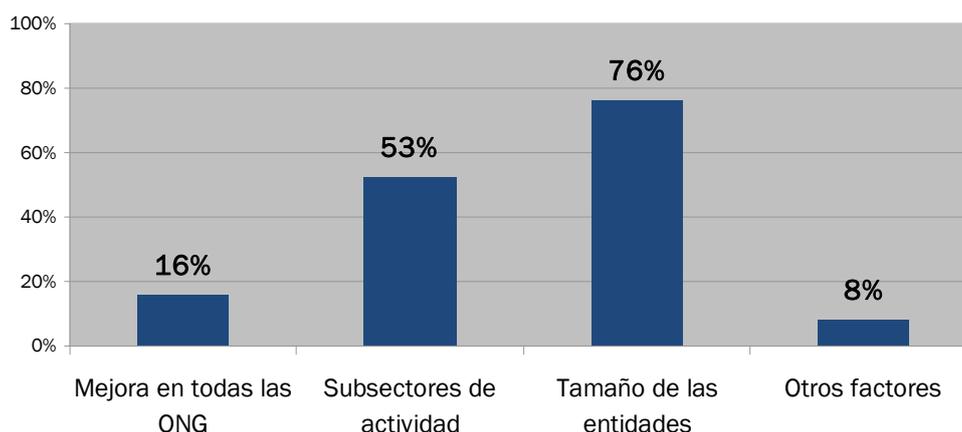
Aparecen, asimismo, algunos elementos negativos en los que falta aún mejorar o tendencias que han podido ser contraproducentes: menos mejora en la profesionalización estratégica de la gestión (o *management*) que en la técnica, y algunos critican también la excesiva proliferación de ONG en España, y la confusión entre profesionalización y remuneración.

Factores que influyen en el nivel de mejora de la profesionalización

Para que las entidades se adentren en un proceso de profesionalización, es indispensable, según los entrevistados, que existan la **motivación y el compromiso internos** hacia esta mejora organizativa.

No obstante, podemos señalar otros factores externos que pueden influir en la profesionalización, que facilitan (o dificultan) la capacitación de las entidades o la visualización, siempre que exista un componente intrínseco previo.

Figura 13. Factores que influyen en el nivel de mejora de las entidades



Fuente: Encuesta Profesionalización, 2011

Destaca especialmente el **tamaño de las entidades**, ya que más de tres cuartas partes de los encuestados consideran que es un elemento influyente, especialmente debido a que las entidades más grandes cuentan con un mayor volumen de recursos para acciones de mejora y para el desarrollo de determinadas iniciativas de capacitación. Sin embargo, también se destaca un elemento positivo de las entidades más pequeñas: su mayor flexibilidad en muchos casos, con lo que la limitación de recursos a veces es compensada con una mayor agilidad para desarrollar cambios.

También existe cierto acuerdo en la consideración de **que el sector de actividad es otro elemento relativamente influyente en el grado de profesionalización**. Una de las principales ideas que aparecen en ese sentido es que algunas de las iniciativas o los elementos que han propiciado o fomentado una mejora sustancial del sector han surgido en el ámbito subsectorial, y aparece como clave al respecto el papel de las coordinadoras o las federaciones, y las campañas y las acciones conjuntas para responder a los retos a los que se ha ido enfrentando ese subsector.

¿Qué han hecho las entidades para mejorar?

Existen múltiples elementos y acciones que se considera que han contribuido en la mejora, entre los que destacan especialmente dos que son compartidos por más de dos tercios de las respuestas recibidas:

- La configuración de los equipos y las personas que trabajan en las entidades (perfiles, procesos de selección, etc.) (72 %)

Uno de los elementos que se considera que influye en una mayor mejora en el trabajo de las entidades es precisamente esta configuración de sus equipos, y los mecanismos y criterios de selección del personal de las entidades.

Como afirman algunos de los entrevistados, los procesos de selección han evolucionado notablemente, elaborando puestos de trabajo cada vez más detallados y con requisitos específicos que hace décadas no era posible incluir.

- La capacitación de los equipos y las personas de las ONG (formación, etc.) (68 %)

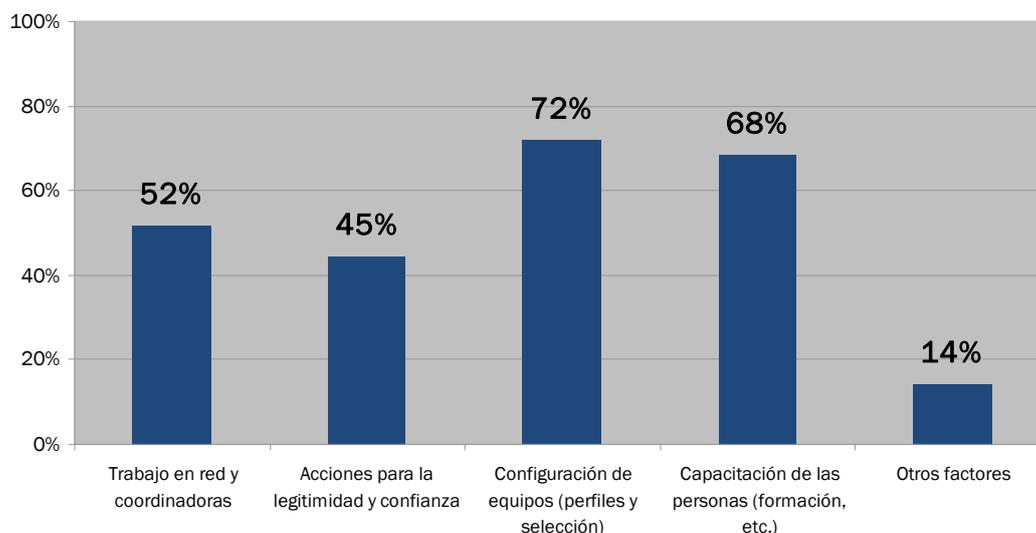
Aunque se trata de una acción muy relacionada con la anterior, en este caso nos referimos a las acciones específicas desarrolladas con las personas que ya forman parte de las mismas. Son iniciativas que pueden favorecer su mejor capacitación, formación y, por tanto, competencia profesional, con beneficios tanto a escala personal como de la organización (supone un mejor desempeño en la tarea y las funciones).

- Trabajo en red y alianzas (52 %)

Además de estos dos tipos de acciones, también destaca que más de la mitad de la muestra considera que otro elemento que ha contribuido a la mejora de las entidades es el trabajo en red dentro del sector, incluyendo el hecho de formar parte de coordinadoras y otros espacios de intercambio. Esta idea ya se ha comentado anteriormente al mencionar el subsector de actividad entre los factores externos que influyen en el nivel de profesionalización. Es precisamente en los subsectores (cooperación y desarrollo, acción social, etc.) donde están presentes principalmente estas redes y el trabajo conjunto.

También muestran un resultado similar (un 45 %) las acciones desarrolladas por las entidades con el objetivo de generar confianza social y demostrar su legitimidad.

Figura 14. Acciones que han contribuido a la profesionalización



Fuente: Encuesta Profesionalización, 2011

Estos resultados de la encuesta se complementan con las ideas surgidas a lo largo de las entrevistas. Entre las acciones desarrolladas por las propias organizaciones, se han mencionado iniciativas como las siguientes:

- Acciones con los equipos y gestión de personas: selección / configuración equipos; capacitación de los equipos; estabilidad laboral de los trabajadores.
- Políticas y sistemas de gestión: implementación de sistemas de calidad; adaptación/aplicación de herramientas del sector privado; aprendizaje y adaptación de modelos con más experiencia; incorporación de nuevas herramientas (nuevas tecnologías).
- Orientación estratégica y posicionamientos de las entidades: planificación y reflexión estratégica; capacidades para la innovación y el liderazgo de los órganos de gobierno; participación en redes.
- Comunicación y transparencia: acciones de transparencia.

Además de estas iniciativas, también se mencionan acciones externas, en las que, en determinados casos, las organizaciones también participan o incluso las impulsan a través de las redes de las que forman parte.

3.4. La evolución de la gestión de las personas en las ONG

Ya hemos indicado que el ámbito en el que se ha producido una mejor evolución es en el de equipo,⁷ y que las acciones que más han contribuido a la profesionalización del sector eran las vinculadas a la gestión de las personas⁸. Por este motivo, para finalizar este autodiagnóstico sobre la situación y la evolución del sector, presentamos este apartado con las tendencias en el ámbito de la gestión de las personas en las ONG en los últimos años. Estas ideas proceden también de la valoración del propio sector, en este caso, de las mismas entidades que a partir de las entrevistas con los directores y responsables de recursos humanos (o funciones equivalentes), nos han ofrecido su valoración cualitativa.

La gestión de las personas en el sector

En las entidades no siempre se visibiliza la importancia de la función de gestión de personas a nivel estratégico,⁹ y por ello no todas las entidades cuentan con políticas y estrategias formalizadas por escrito y que sirven como guía a la entidad. Aunque sí es cierto que el sector ha avanzado muchísimo en ese sentido, existen muchas diferencias entre entidades. En parte, se puede justificar según el tamaño de las organizaciones, ya que las entidades que cuentan con mayores recursos son, en general, las que han desarrollado en mayor medida sistemas y políticas de gestión, incluidas las de recursos humanos (también, en parte, por necesidad, para contar con un volumen de plantilla que requiere una función más intensiva). No obstante, existen evidentes diferencias según las estrategias de las organizaciones y el nivel de importancia asignada a esta área, y no se basan sólo en el volumen o el tamaño. Así, también entre entidades más reducidas se observan casos de organizaciones que ven la relevancia de esta función y, aunque no siempre estén formalizadas, cuentan con políticas y acciones muy centradas en el desarrollo de las personas.

⁷ Véase el apartado 3.2, figura 14.

⁸ Véase el apartado 3.3.3., figura 22.

⁹ El autor, además de haber publicado este cuaderno, es colaborador del Instituto de Innovación Social de ESADE y profesor de los cursos para directivos para ONG en los módulos de gestión de personas.

La mayoría de organizaciones de mayor tamaño (más de 10 millones de euros de presupuesto) cuentan con un departamento de recursos humanos –o equivalente–, aunque aún existen casos donde esta función está dispersa o integrada en el área más administrativa (gestión de personal). Destaca la amplia variabilidad en el tamaño de este departamento en cuanto a número de personas que trabajan en él. Varias entidades cuentan con un núcleo muy reducido que desarrolla estas funciones, y con personas que asumen algunas de sus funciones sin plena dedicación al departamento. Es frecuente entre las entidades incluir la gestión de personas o de recursos humanos en un área mayor, que podemos denominar de soporte o gestión interna, con lo que su director responsable asume esta responsabilidad junto con otras.

Los principales cambios que se han producido en el ámbito de la gestión de personas en las ONG han sido:

En las políticas y el nivel de formalización:

- Notable mejora en:
 - o Definición de puestos de trabajo (mejora en el detalle y la descripción, y la identificación de competencias)
 - o Procesos de selección (vinculados al punto anterior, pero también al incremento de la exigencia en la selección)
 - o Primeras iniciativas de evaluaciones por desempeño
- Incremento del nivel de formalización y estandarización de los procesos
- Existencia y proliferación de políticas específicas de recursos humanos (la mayoría de las actuales son recientes)

En la configuración de la estructura, los equipos y los perfiles:

- Las estructuras organizativas tienden a ser más transversales, se ha evolucionado hacia una orientación de trabajo por procesos y menos jerárquica.
- Se ha reducido la endogamia, con la incorporación de otros sectores, ya que el tercer sector ha adquirido mayor peso como oportunidad laboral.
- Se cuenta con perfiles cada vez más especializados o con más experiencia, y se amplía la diversidad de ámbitos de los profesionales. Se profesionalizan especialmente los niveles directivos, en parte debido al mayor atractivo del sector.
- Mayor peso de los mandos intermedios, paralelamente al crecimiento de las estructuras organizativas, incrementando la capacidad de gestión de las entidades.
- En algunas entidades se ha producido un cierto “envejecimiento” del equipo, debido a que en algunas ONG existen bajos niveles de rotación y largas trayectorias.

La conclusión global de los cambios y las mejoras en el ámbito de la gestión de personas en las ONG españolas es, según sus propios responsables, el **haber incorporado una visión integral de la gestión de las personas**, ya que hace años o no se realizaban algunas de las funciones en la entidad o se trabajaban las diferentes funciones de una forma más dispersa.

Aunque estas mejoras han supuesto un gran avance, aún queda camino por recorrer. Entre los retos existentes, las entidades destacan:

- Seguir avanzando en la integración de la información mediante aplicaciones informáticas y estandarizaciones.
- Afianzar más la estabilidad laboral en el sector para minimizar el nivel de rotación.
- Mejorar el acompañamiento y el seguimiento y la evaluación del desempeño.

4. Conclusiones sobre la profesionalización de las ONG

En el capítulo anterior, hemos presentado el autodiagnóstico elaborado por el propio sector sobre la profesionalización de las ONG, identificando los elementos considerados más importantes y su evolución. En este capítulo, incluimos una reflexión sobre estos resultados, comparando la perspectiva que ofrece el propio sector con nuestra opinión sobre dicha evolución de la profesionalización de las ONG españolas. A escala global, según nuestro diagnóstico sobre la profesionalización del sector, cabe destacar especialmente la mejora realizada en los ámbitos siguientes:

- Equipo capacitado
- Procesos, sistemas, estructura
- Transparencia / rendición de cuentas
- Gestión estratégica (en la reflexión y en la planificación, no así en la innovación y en la orientación al cambio)

4.1. Valoración global de la profesionalización

Al presentar el modelo teórico realizado para este estudio, ya señalábamos los once elementos que, a nuestro parecer, son claves para la profesionalización. En el esquema, ya se reflejaba una clasificación entre los elementos centrales y los que se situaban en una segunda corona. Ello no implica que únicamente otorguemos una importancia especial a los cuatro centrales (recordemos que son “cultura y valores”, “equipo capacitado”, “liderazgo” y “gestión estratégica”), pero el impacto de estos en la segunda corona es mayor, por lo que esta clasificación puede ser un referente para priorizar las acciones de mejora a desarrollar en las entidades.

Para analizar en detalle las puntuaciones de las propias entidades y realizar su valoración, nos hemos centrado en observar la matriz con los resultados de las puntuaciones de importancia y evolución que ha realizado el propio sector (figura 11 anterior). Desde nuestro punto de vista, desplazaríamos ligeramente la ubicación de algunos de los elementos, tal como muestra la figura siguiente. En ella, se han señalado en rojo aquellos ítems en que consideramos que debería revisarse la valoración de las propias entidades, y se ha especificado mediante una flecha el movimiento necesario para situarse en una posición más ajustada a la realidad. Así, la flecha horizontal indica que consideramos que su importancia es mayor o menor que la otorgada por el sector, y la vertical, su evolución.

Después de la figura, analizamos cada uno de los elementos, donde destacamos especialmente las diferencias entre nuestro diagnóstico y los resultados de las propias entidades.

Figura 15. Matriz propia sobre la importancia y la evolución entre los elementos del modelo de profesionalización



Fuente: Elaboración propia, a partir de la encuesta sobre profesionalización

Procesos, sistemas, estructura

Consideramos que esta área es una de las que han experimentado una mayor evolución en los últimos años. El crecimiento del sector y la mejor capacitación de los profesionales han permitido incorporar mejoras en las políticas o en los sistemas de gestión de las entidades, o incluso cambios en las estructuras organizativas. A diferencia de los resultados de la encuesta en el autodiagnóstico, en la matriz anterior hemos situado esta área de procesos entre las que han experimentado una mayor evolución, idea también compartida a lo largo de las entrevistas con entidades.

Transparencia / rendición de cuentas

Las ONG españolas han evolucionado notablemente en el ámbito de la transparencia y la rendición de cuentas. No obstante, a nuestro parecer, en su propio autodiagnóstico, las entidades eran excesivamente positivas al puntuar su evolución en este ámbito. Aunque es evidente el progreso en la transparencia, aún queda camino por recorrer dentro del sector, ya que parte de esta evolución se produce como respuesta a diferentes elementos externos (y no siguiendo a una estrategia proactiva).

Liderazgo (gobierno – dirección)

Consideramos que el liderazgo es uno de los elementos más importantes para las ONG, un área transversal que no se limita a un único líder, sino que este ha de ser compartido y distribuido en los diferentes niveles de la organización. Las entidades han avanzado en este sentido, y algunos elementos que refuerzan esta idea del liderazgo –como ya hemos avanzado anteriormente– son el incremento del peso de los cuadros intermedios y del equipo de gestión, la mayor transversalidad de las estructuras organizativas, etc. Es tarea de las propias entidades fomentar el desarrollo de líderes, y es preciso seguir evolucionando hacia un liderazgo orientador y completo, que equilibre las funciones entre gobierno y dirección. Liderar una entidad va mucho más allá de solo dirigirla, pues requiere

capacidad y unas competencias específicas en las que tienen un gran peso el componente emocional y las habilidades personales, aunque hasta el momento se ha tendido a valorar en exceso las competencias técnicas en los puestos directivos. Un punto en el que es necesario mejorar es en el liderazgo de los órganos de gobierno, y las organizaciones han de asegurarse de que existen los mecanismos necesarios para posibilitar este rol. Además, dentro del liderazgo, debe incorporarse tanto la visión interna como la externa. La primera se basa en la capacidad para transmitir al equipo la dirección por la que apuesta la entidad y moverlo hacia ella, para conseguir su motivación continua. En la proyección exterior, el liderazgo debe aportar la visión y asegurar la proyección de la imagen real y adecuada de la entidad, mediante la comunicación y su capacidad para transmitir un mensaje propio.

Colaboración y alianzas

Existen múltiples ejemplos de alianzas de éxito de diferentes tipos, aunque, en este sentido, la evolución no ha sido óptima debido a que es necesario un cambio de actitud por parte de muchas entidades que aún muestran ciertas resistencias a la colaboración real. La predisposición y trabajar en una estrategia de colaboración son claves para la correcta selección de interlocutores y el establecimiento de relaciones y acuerdos concretos.

Cultura organizativa y valores compartidos

La evolución de este elemento tiene una doble vertiente. Por un lado, hablamos de la cultura y de los valores que es imprescindible mantener, recordar, comunicar y asegurar que son compartidos, para tener un equipo implicado y que trabaje en la misma dirección y del mismo modo. Otra vertiente de la cultura organizativa es la incorporación de una cultura de gestión, hecho que, según se reflejaba en la encuesta, no es considerado un elemento clave. Sí es cierto que las organizaciones han mejorado en esta línea, pero como consecuencia de la mejora o de los cambios realizados en otras áreas. Según su autodiagnóstico, las entidades no incluían este elemento entre los más importantes para la profesionalización. Sin embargo, a nuestro parecer, debería ocupar una posición mucho más prioritaria, precisamente por la necesidad de implementar una determinada cultura como la única vía para que otros elementos se orienten adecuadamente. Las entidades han de tener inculcada una cultura abierta que facilite que los equipos estén predispuestos a los cambios, a la orientación a resultados, a la transparencia y a la colaboración, entre otras particularidades, y entiendan la necesidad de ellas.

Orientación a resultados

La evolución de las ONG españolas hacia la orientación a resultados ha sido media-baja. Aunque es cierto que han proliferado diferentes herramientas y sistemas de medición y evaluación, y que la mayoría de las ONG cuentan con indicadores sobre su actividad, ello no es suficiente.

Se trata de uno de los principales retos actuales en el sector, y, por ejemplo, los máximos responsables de las organizaciones sí consideran muy importante este tema, como se observa en la encuesta realizada a los líderes participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.¹⁰ En este estudio, todos los encuestados afirmaban que la medición de resultados era importante, y un 87% incluso la consideraban muy importante.

¹⁰ Carreras, I.; Iglesias, M.; Sureda, M. (2011), *Liderazgo orientado a resultados. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, págs. 27-28.

Las organizaciones han de apostar por una orientación que debe vincularse a la estrategia. No se trata de crear baterías de indicadores y recopilar información exhaustiva, sino de reflexionar previamente sobre el rol y las prioridades de la entidad, basándose en la misión y en la visión, y posteriormente trabajar en cómo recabar la información que sirva para asegurar que se está actuando en el sentido correcto y que se están alcanzando los objetivos propuestos. Las entidades han mejorado la forma de recopilar más información, pero deben trabajar en la integración de la misma. Asimismo, las entidades han avanzado notablemente en la medición y el seguimiento de la actividad y, en parte, en el desarrollo organizativo (especialmente, en el control de gestión y en la gestión económica), pero, en cambio, son aún escasas las iniciativas encaminadas a medir el impacto de su trabajo.¹¹

Captación y fidelización (*fundraising*)

Las ONG deberían buscar una estabilidad financiera mínima que les permitiera asegurar la viabilidad de sus proyectos y estructura. Muchas organizaciones se sitúan en una posición muy débil en este sentido, como consecuencia de la dependencia de un número limitado de financiadores, o bien de una financiación finalista.

El propio sector ha sido muy crítico en el autodiagnóstico al valorar su evolución en este tema. Creemos que, aunque es cierto que es necesario mejorar notablemente en este sentido, las entidades sí han progresado ligeramente, por lo que desplazaríamos la posición de la captación hacia una evolución más favorable. Sin embargo, también creemos que es un tema importante para la sostenibilidad de las ONG, de modo que el movimiento también se situaría con un nivel de importancia mayor al que le han otorgado las mismas entidades.

Las acciones de captación que han resultado más efectivas en el sector han sido las que cuentan con un componente emotivo más importante. Por ejemplo, ha crecido notablemente la financiación de entidades dedicadas al apadrinamiento o a emergencias (estas últimas, sobre todo, con respuestas inmediatas). Para lograr una estrategia eficaz de captación, esta ha de plantearse de manera integral en el conjunto de la entidad e incorporarse como elemento implícito en la cultura de la organización. Todo el equipo debe asumir la necesidad de esta actitud proactiva, aunque no forme parte de sus funciones, en lugar de conformarse con una cultura más tradicional de “contar con los fondos de siempre”.

También es necesario mejorar notablemente las acciones de fidelización con los colaboradores actuales. En este punto, una de los puntos débiles es la gestión de las bases de datos y el tratamiento de la información.

Equipo capacitado / comprometido-motivado

Se ha producido una notable mejora en este ámbito, ya que las entidades cuentan con equipos mucho más profesionalizados en los diferentes niveles gracias al desarrollo de iniciativas en el ámbito de la gestión de las personas.

La mejora en el nivel de compromiso o motivación de los equipos no es tan evidente, e incluso existen algunas tendencias de cierta pérdida en este ámbito. Por este motivo, en la

¹¹ Más información sobre este tema en: CARRERAS, I.; IGLESIAS, M.; SUREDA, M. (2011), *Liderazgo orientado a resultados. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2010-2011, editado por el Instituto de Innovación Social de ESADE, con la colaboración de la Fundación PwC de Barcelona.

figura anterior se han desglosado los dos ámbitos incluidos en el elemento *equipo*, para especificar que si bien la capacitación ha mejorado notablemente, la evolución favorable no es tan evidente en el compromiso. En determinados casos, la tendencia hacia la profesionalización ha implicado un mayor peso de la gestión, así como la equiparación de los procesos, las herramientas y los sistemas a los de otros tipos de organizaciones, o incluso la incorporación de personas procedentes de otros sectores. Estos efectos, si no se han gestionado adecuadamente en su adaptación a la cultura organizativa y el equilibrio con los elementos identitarios de la ONG y el sector, pueden haber creado organizaciones menos comprometidas y más mediatizadas por una cierta burocracia interna. Queremos añadir, asimismo, un aspecto concreto en el que consideramos que aún es necesario dedicar mayores esfuerzos: la capacitación y preparación de las personas que forman los órganos de gobierno.

A continuación valoramos el resto de elementos del modelo de profesionalización. Se trata de elementos en los que, a diferencia de los anteriormente destacados, compartimos en mayor medida los resultados del autodiagnóstico, aunque queremos profundizar en la explicación de su evolución según nuestra perspectiva.

Gestión estratégica y cambio

Podemos separar esta área en dos elementos que presentan diferencias muy significativas en su nivel de mejora. Por un lado, dentro de la *estrategia* se incluyen todos los procesos de reflexión sobre la misión, la visión y la estrategia organizativa, así como la planificación estratégica. Este ámbito es uno de los que más ha progresado en las ONG en los últimos años, ya que, en la última década, se han volcado en este tipo de procesos. La otra perspectiva de la orientación estratégica es la orientada al cambio, la capacidad de adaptación e innovación. A diferencia del punto anterior, en este campo las entidades aún deben mejorar notablemente, puesto que todavía les resulta muy complicado realizar procesos de cambio completos que acaben impregnándose en la cultura organizativa. Esta menor evolución se justifica en las diferentes dificultades a las que se enfrentan las ONG al abarcar este tipo de procesos,¹² debido a las especificidades de su cultura organizativa. Elementos como la participación, la orientación a las personas, los valores que dificultan la toma de decisiones drásticas, la vinculación e implicación de los equipos, la multiplicidad de los grupos de interés, entre otros, crean ciertas resistencias a los procesos de cambio o dificultan una orientación a los mismos.

Calidad y eficiencia

La mejora en la calidad y eficiencia de las ONG también ha sido una realidad evidente. A lo largo de los últimos años, se han creado y promovido distintos sistemas de calidad para entidades no lucrativas, se han elaborado diferentes estudios e incluso se han realizado campañas desde plataformas o instituciones vinculadas al tercer sector. La calidad es un tema clave para cualquier organización, pero especialmente para las no lucrativas, que cuentan con una limitación de recursos y, por tanto, requieren una correcta optimización del uso de los mismos y donde, además, una acreditación externa de este tipo puede

¹² Esta temática se trabajó el pasado curso 2009-2010 en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social del Instituto de Innovación Social. Para conocer más en detalle el estudio realizado y sus resultados, así como más información sobre la gestión del cambio en las ONG y las dificultades asociadas, consultar la publicación: CARRERAS, I.; IGLESIAS, M.; SUREDA, M. (2010) *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, disponible en http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Transformar_con_exito_las_ONG.pdf.

suponer un elemento de reconocimiento y legitimación. No obstante, existe el riesgo de tender a una implementación de complejos y extensos sistemas de indicadores que acaban conllevando burocracia y un encorsetamiento del trabajo de la entidad, y que en muchas ocasiones no se integran con el global de la entidad, sino que se limitan exclusivamente al área de actividad (o a una parte de ella).

Comunicación de marca

Las entidades españolas han trabajado en el ámbito de la comunicación y la marca, ya que es una de las cuestiones clave para su reconocimiento y legitimidad externa. Las ONG han apostado por campañas de comunicación e incluso, en algunos casos, publicidad, para incrementar su notoriedad. Sin embargo, consideramos que estos esfuerzos han supuesto una evolución media en este campo, ya que aún queda camino por recorrer (como por ejemplo, en la integridad de estrategias de comunicación global, uso de webs 2.0 y redes sociales, etc.).

Aparte de la renovación en los canales y medios, en la forma de comunicar, también aparecían ciertas críticas en relación con el mensaje y el contenido. Las entidades deben trabajar para conseguir ofrecer una imagen real y completa de lo que son las ONG, puesto que en los últimos años han aparecido diferentes evidencias de que la sociedad cuenta con una visión parcial. En ese sentido, por ejemplo, otra crítica reciente al rol comunicativo y la proyección exterior del sector es la lenta y débil actuación de las ONG en las recientes movilizaciones sociales vinculadas al movimiento 15M. Podemos relacionar este elemento comunicativo y de proyección del mensaje con la necesidad de un fuerte liderazgo también de cara al exterior.

5. Análisis sobre la incidencia de la formación

En el diagnóstico presentado anteriormente, las entidades destacaban especialmente dos acciones que han contribuido a la profesionalización, vinculadas a la gestión de las personas y la formación. Como indicábamos en la figura 14, más de dos tercios de la muestra destacan la capacitación de las personas y la configuración de los equipos entre las iniciativas que han hecho posible esta mejora de las ONG.

La formación es una de las claves para la profesionalización, aunque no es la única. Podemos considerar que se trata de un elemento previo para hacer posible el resto de ítems del modelo que hemos presentado en este estudio. La formación es la que facilita la capacitación de los equipos, pero también el desarrollo del resto de los elementos organizativos que citábamos. Para que la formación sea efectiva, es necesaria una correcta y adecuada planificación y programación de las acciones y, sobre todo, basada en las necesidades organizativas diagnosticadas previamente. Además, la formación debe visualizarse como un proceso continuo de desarrollo personal y organizativo. Por ese motivo es necesario vincular estos diagnósticos de necesidades con las posteriores evaluaciones de desempeño, que también servirán como evaluación del impacto en los equipos que han sido formados. Actualmente aún son pocas entidades las que integran todo este proceso completo.

5.1. La formación en las ONG

Las entidades entrevistadas nos han ofrecido su visión sobre los principales elementos clave a tener en cuenta al analizar y planificar la formación en sus entidades. Entre los ítems señalados, destacan especialmente los siguientes:

- Competencias

La identificación y el trabajo por competencias ha sido uno de los elementos de mejora en el ámbito de la gestión de las personas en las ONG. Ha permitido, asimismo, preparar el diseño de la formación, identificando las competencias clave para cada puesto de trabajo (y las comunes para toda la entidad) para, posteriormente, establecer los mecanismos para potenciarlas en el equipo. Así, algunas de las principales ONG españolas entrevistadas señalaron la utilidad de este enfoque por competencias en su actividad formativa, ya que la identificación de las principales competencias clave necesarias en sus equipos ha permitido centrar y orientar la formación.

- Reconocimiento

Muchas entidades cuentan con una larga trayectoria formativa de sus equipos (incluyendo a los técnicos y las personas asalariadas, así como al voluntariado). Sin embargo, para algunas ONG también existía la necesidad de mejorar y visibilizar esa capacitación que realizaban, ya que se considera un elemento clave para el reconocimiento del sector. En los últimos años, ha mejorado notablemente la calidad de la formación que reciben los equipos de las entidades. Poder demostrar estas iniciativas de capacitación puede ayudar a evitar que la sociedad pueda interpretar o asociar el sector no lucrativo a algo *amateur* o con un equipo caracterizado solo por la calidad humana o sus valores, y no tanto por su capacidad profesional.

- Formación directiva

Las organizaciones no lucrativas cuentan con una larga trayectoria formativa, aunque la formación específica en gestión para directivos y responsables de área o programa tiene menos recorrido en nuestro país. Ésta ha sido otra aportación clave para la profesionalización, ya que significa ser consciente de la importancia del liderazgo y la gestión, especialmente a medida que las ONG incrementan su tamaño y asumen una estructura más allá de la actividad voluntaria. La formación para directivos también ha aportado a las entidades la posibilidad de poner el foco en otros temas como la reflexión y la visión estratégica, o las habilidades directivas como el autoconocimiento, adicional a la formación técnica más tradicional en el sector.

Además de estas tendencias más recientes, en los últimos años ha crecido notablemente el número de organizaciones que cuentan con planes de formación estandarizados, especialmente entre las ONG de mayor tamaño. Sin embargo, no siempre se elaboran con los mecanismos más adecuados para ajustarlos a las necesidades organizativas reales. Las entidades consideran que se realiza una inversión importante en formación, con cursos sobre temáticas y formatos diversos. Y tienden a centrar la formación interna que realiza la propia organización en los temas más generales destinados a todos los perfiles (o a un grupo numeroso) o para ámbitos muy específicos, como la identidad organizativa (para nuevas incorporaciones, voluntariado, etc.). Muchas entidades cuentan con políticas sobre la formación que realizan o financian (tipo, destinatarios, horas anuales por persona, contribución económica de la entidad a formación externa, etc.), con criterios variables en función de cada caso.

5.2. Valoración de la formación para directivos de ONG

La valoración global de la utilidad de los dos programas formativos de ESADE y "la Caixa" (Programa de Dirección y Gestión de ONG - DGONG y Programa de Liderazgo e Innovación Social para las ONG - LIS) es de un 4,18 sobre 5; sólo un 16% otorgan una nota inferior a 4. En concreto, los bloques o temáticas considerados más útiles por parte de los antiguos alumnos son los siguientes:

- Gestión del cambio (4,25)
- Gestión estratégica (4,23)
- Liderazgo y dirección en las organizaciones de la sociedad civil (4,17)
- Transparencia y rendición de resultados (4,11)
- Órganos de gobierno (4,07)
- Gestión de las personas (4,02)

Todas estas seis temáticas reciben una nota media superior a 4 (sobre 5) en la encuesta, y menos de una cuarta parte de los que han respondido les han otorgado una puntuación por debajo de 4. Destaca, por tanto, el peso del componente estratégico entre estas primeras posiciones.

Si comparamos estas puntuaciones de la utilidad de los distintos bloques –que han realizado los antiguos alumnos *a posteriori*– con las valoraciones de los participantes al finalizar cada módulo temático, podemos analizar las diferencias entre el nivel de satisfacción de los contenidos y la posibilidad u oportunidad para su puesta a práctica. Las valoraciones no son muy diferentes entre ellas (la mayor diferencia es de 0,3 puntos) y, según el tema, las puntuaciones son mayores en una u otra variable.

- Los tres elementos en los que coincide una alta valoración durante el curso y *a posteriori* sobre la utilidad son la gestión estratégica, el liderazgo y la transparencia. Se trata también de los tres temas que en el autodiagnóstico ya habíamos observado que eran considerados como los más importantes (junto con equipo). En el caso de la *transparencia*, no obstante, la utilidad (evaluada *a posteriori*) está mejor puntuada que la valoración en el momento del curso.
- Mejor valoración en el curso que la utilidad *a posteriori*: este cuadrante sólo incluye la *orientación a resultados*, elemento que cuenta con la mayor diferencia entre la elevada puntuación al finalizar el módulo y la utilidad valorada *a posteriori*. Se trata de la temática que cuenta con la mejor puntuación en el nivel de satisfacción en los cursos, pero también la incorporada más recientemente en los cursos, por lo que parte de los antiguos alumnos no la habían cursado o no ha pasado mucho tiempo después del curso. Este elemento, además, se situaba entre los que menos han evolucionado en el autodiagnóstico (el segundo con menor puntuación).
- Mejor valoración de la utilidad *a posteriori* que en el curso: aparece el elemento *equipo* (gestión de personas), que se sitúa entre los aspectos considerados como más útiles, mientras que su promedio en las encuestas de los cursos es el segundo peor valorado. Precisamente *equipo*, junto con *transparencia*, son los dos temas que el propio sector considera que más han evolucionado. Por tanto, esta tendencia encaja con la mayor utilidad destacada por los antiguos alumnos, aunque en el momento de finalizar el módulo de este ámbito no se incluyeran entre los mejor valorados.

Aportaciones e impacto de los programas formativos

La utilidad de la formación se ha percibido especialmente en el desarrollo de la propia carrera profesional, tal como lo manifiestan un 82% de los antiguos participantes. También se muestra un elevado acuerdo en que los cursos han contribuido a la mejora de la entidad (un 78%), y sólo un 8% cree que su valor se queda en el ámbito individual del participante. Podemos suponer que esta buena valoración sobre la utilidad en ambos niveles es la que ha fomentado que la gran mayoría de participantes (un 82%) haya recomendado alguno de los programas a otros compañeros después de haberlo realizado.

La principal aportación de los programas es el sentido de misión y la motivación, como muestra el hecho que un 45% de los encuestados opinen que les aportó muchísimo, y un 41% que bastante. También destacan las habilidades y las capacidades directivas, y los elementos y contenidos técnicos.

Así, puede concluirse que existe un claro acuerdo en que, gracias a los cursos, los participantes se consideran más útiles en sus propias entidades (un 83% así lo afirma). Ellos mismos ven reflejada esta mejora en:

- Asumir niveles directivos superiores gracias a la mejora en el perfil profesional (72%)
- Promocionar una cultura de gestión en la entidad (67%)
- Mejorar el rendimiento y la productividad de mi departamento (62%)
- Capacitar a mi equipo gracias a la transferencia de conocimientos (57%)

De hecho, menos de un 8% están en desacuerdo con estos diferentes impactos, y sólo algo más de una cuarta parte (un 28%) opina que cursar el programa no ha contribuido a mejorar su empleabilidad o categoría profesional.

Además de las respuestas de la encuesta de los propios antiguos alumnos, los responsables de ONG entrevistados también consideran esta formación como muy positiva. Los responsables de recursos humanos y gestión de personas de las ONG destacan los siguientes temas como elementos positivos e impacto de estos cursos:

- Visión global: ofrecer un espacio donde tener una visión global.
- *Networking* y *benchmarking*: oportunidad para poder compartir experiencias con otras organizaciones.
- Nivel elevado de los contenidos y el profesorado: aportación académica de nivel elevado, especialmente la combinación de conocimientos de gestión y *management* con las especificidades del sector no lucrativo.
- Formato y dedicación: valoración positiva de la compatibilización con el trabajo.
- Impacto a nivel organizativo: valoración positiva del impacto real en la entidad más allá de la persona que realiza el curso (transmisión al resto del equipo).
- Estructuración de los módulos: ajustada o equiparable en gran medida a la estructura organizativa de las entidades.
- Enfoque específico de gestión para el sector: aportación en competencias de gestión, especialmente para directivos sin un *background* previo de gestión.

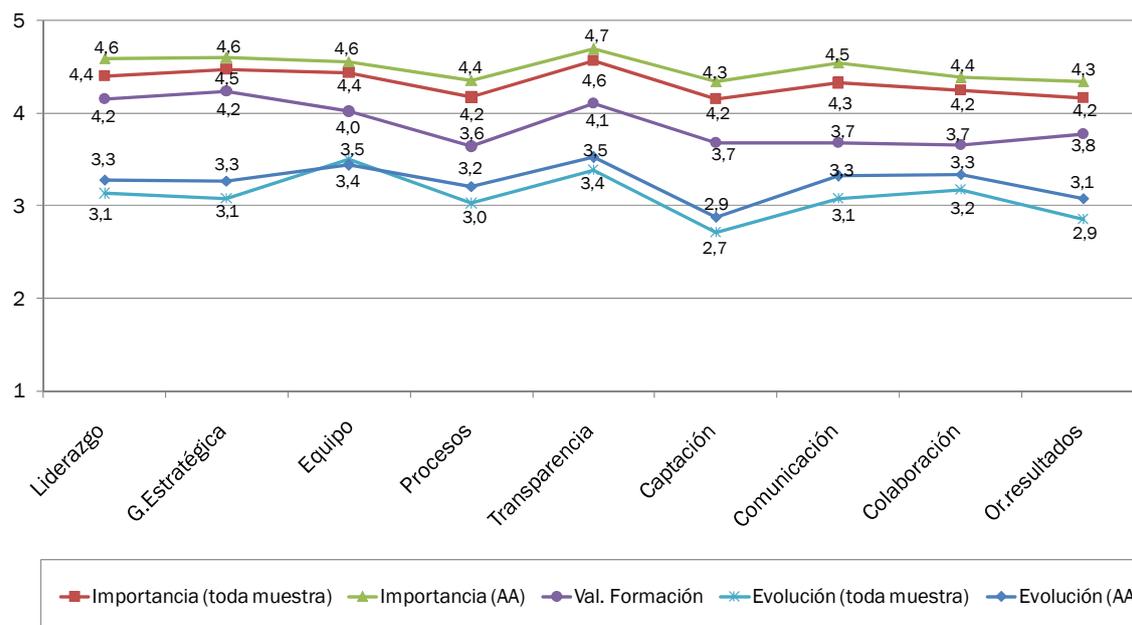
Como elementos de mejora, se especifica la conexión entre algunas de las distintas materias, la dificultad para dedicar el tiempo que requiere el curso y una mayor contrastación de las aportaciones teóricas y prácticas. También se menciona potenciar el seguimiento postcurso con los antiguos alumnos, así como la innovación en los programas, o incluir más ejemplos de otras culturas organizativas.

5.3. Vinculación de la formación con la profesionalización

Si completamos las valoraciones de los cursos y las puntuaciones del autodiagnóstico del sector sobre la profesionalización, podemos ver si los temas considerados como más importantes para la profesionalización de las ONG y los que más han mejorado son también los mejor valorados en los cursos:

Figura 16. Tabla y gráfico: importancia profesionalización – evolución – valoración cursos

Elemento	Importancia (muestra total)	Importancia (A. alumnos)	Evolución (muestra total)	Evolución (A. alumnos)	Valoración formación
G. estratégica	4,5	4,6	3,1	3,3	4,2
Liderazgo	4,4	4,6	3,1	3,3	4,2
Transparencia	4,6	4,7	3,4	3,5	4,1
Equipo	4,4	4,6	3,5	3,4	4,0
Or. resultados	4,2	4,3	2,9	3,1	3,8
Captación	4,2	4,3	2,7	2,9	3,7
Comunicación	4,3	4,5	3,1	3,3	3,7
Colaboración	4,2	4,4	3,2	3,3	3,7
Procesos	4,2	4,4	3,0	3,2	3,6
Cultura	4,1	4,4	3,1	3,3	
Calidad	4,1	4,4	3,0	3,1	
Mínimo	4,1	4,3	2,7	2,9	3,6
Máximo	4,6	4,7	3,5	3,5	4,2



Fuente: Encuesta Profesionalización, 2011

Los datos muestran la existencia de tendencias similares entre la importancia y la formación, ya que, en general, los elementos considerados como más importantes también resultan mejor valorados en los cursos. No obstante, al comparar la formación con la evolución, existen algunas divergencias más notables.

De este análisis global comparativo, podemos extraer algunas conclusiones:

- La puntuación de la importancia se sitúa por encima de la valoración de la formación, con una diferencia media de 0,6 puntos (considerando las puntuaciones de la muestra de antiguos alumnos). La menor puntuación siempre es la de la evolución, situada en un promedio también de 0,6 puntos por debajo de la formación.
- La gestión estratégica y el liderazgo son los temas considerados como más importantes y que, además, aparecen entre los mejor valorados de los programas formativos, pero que, en cambio, no se incluyen entre los que más han progresado en el sector.
- En cambio, la colaboración se sitúa entre los elementos que más han progresado, mientras que se considera menos importante y recibe menor valoración en los cursos (a nivel relativo respecto al resto de ítems).
- La mayor diferencia entre la importancia y la formación se da en el ámbito de la comunicación (0,87).
- En el extremo contrario se sitúa la gestión estratégica, donde el nivel de importancia está solo 0,36 puntos por encima de la valoración de los cursos (ya que es el ámbito mejor valorado). Esta elevada puntuación de la formación hace que sea el ámbito con mayor diferencia entre esta variable y la evolución del sector (0,97).

Otra conclusión de este análisis es que en la valoración de la utilidad de los programas aparecen con mejores puntuaciones los elementos que hemos considerado centrales en nuestro modelo. Concretamente, podemos mencionar los tres que se han incluido en este

análisis (gestión estratégica, liderazgo y equipo), ya que para el cuarto (cultura) no contamos con una valoración específica de la formación.

Valoración de las organizaciones sobre la contribución de la formación

Además del análisis numérico de la relación entre la profesionalización y la formación, realizado a partir de la muestra de la encuesta, en las entrevistas con responsables de ONG se han indicado algunos elementos que reflejan dicha vinculación. Todos los directivos entrevistados consideran que la formación contribuye directamente a la profesionalización del sector, y argumentan o justifican esta aportación con distintos elementos. No obstante, también señalan que, lógicamente, la formación tiene un mayor impacto en algunos elementos concretos del modelo que en otros. Así, por ejemplo, algunos de los once ítems se consideran más centrados a nivel organizativo y están menos relacionados con el hecho de contar con individuos profesionales (o profesionalizados).

Se destaca especialmente la aportación de los cursos de ESADE y la Obra Social "la Caixa" en la profesionalización de la dirección de la entidad y, en concreto, de lo que denominan *management*. Como se resaltaba en la valoración de la formación, los cursos para directivos que a menudo no cuentan con un perfil de gestión se consideran de una gran utilidad para esta preparación en el ámbito (y con pocas alternativas al mismo nivel).

Las organizaciones que cuentan con varios antiguos alumnos entre sus equipos directivos o de gestión destacan que es una aportación directa y clara la creación de una cultura de gestión compartida dentro de la entidad, que se transmite del grupo de participantes al resto del equipo. Facilita la incorporación de un lenguaje y una forma de pensar y reflexionar estratégicamente, y, entre los directores generales, destacan su utilidad para afrontar procesos estratégicos o plantear determinadas decisiones, donde se visualizan las aportaciones de los antiguos alumnos que están más familiarizados con estos procesos y más capacitados para la implementación de algunos de estos elementos.

Incluso extienden esta aportación más allá de su propia organización, considerando que el elevado volumen de participantes de los cursos ha hecho posible crear lo que llaman "una generación de directivos de ONG" en España con una cultura de gestión similar, que facilita la colaboración y poder compartir algunos retos o temas clave.

Por tanto, esta valoración positiva se tangibiliza en una determinada visión estratégica que puede compartirse fácilmente cuando coinciden entre los equipos diversos antiguos alumnos o bien cuando la propia entidad y sus responsables establecen mecanismos que facilitan la transmisión de esta cultura. En este punto, podemos añadir un elemento que consideramos muy importante: el propio estilo de liderazgo de la entidad debe potenciar esta adaptación a la cultura organizativa, asegurar que se incorpora progresivamente la visión estratégica deseada. Para ello es necesario pensar en clave de liderazgo compartido, delegación, inspirar a los equipos y, sobre todo, cerciorarse de que todo el equipo está alineado en la misma dirección antes de afrontar cualquier proceso. Por ejemplo, en comparación a otros cursos de gestión, se destaca la mayor contribución estratégica y de liderazgo de los programas de ESADE y Obra Social "la Caixa". Así, se considera que se trata de una formación que va más allá de formar a gestores, más enfocada a desarrollar líderes.

Ya hemos observado la gran similitud entre los contenidos que configuran los programas formativos (estructurados en los módulos) y los elementos claves para la profesionalización. De hecho, algunas entidades también coinciden internamente en la priorización de estos elementos, por ejemplo, considerando como competencias principales necesarias por parte de todo su equipo prácticamente los mismos temas que los considerados centrales en nuestro modelo: liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de organización / gestión e identidad organizativa.

Un último tema a destacar es la necesidad de que esta profesionalización amplíe su alcance en la entidad y no se limite exclusivamente a los equipos directivos. Como decíamos en el párrafo anterior, es clave asegurar que baje al resto de niveles organizativos, pero también que se incorpore en los niveles superiores de los órganos de gobierno. Seguramente este último punto es uno de los retos actuales de las ONG y, por este motivo, algunos responsables incluso proponen la posibilidad de plantear programas formativos equiparables a los cursos de gestión para directivos destinados a los patronos y miembros de los órganos de gobierno.

6. Retos pendientes para la profesionalización de las ONG

A lo largo de todo este informe hemos presentado una definición de los elementos que consideramos clave para la profesionalización, y hemos destacado las prioridades y los aspectos más importantes según el propio sector (y nuestra valoración), además de la evolución más reciente en cada uno de ellos.

El resultado de este análisis muestra que existe un claro acuerdo sobre la mejora del sector; especialmente en algunos ámbitos concretos, entre los que destaca la capacitación de los equipos —en la que ha tenido una evidente influencia la formación ofrecida. No obstante, como conclusiones también se extraen algunos de los retos que deben afrontar las entidades del sector y las acciones que deben priorizar actualmente para seguir en esta línea de mejora continua y de desarrollo organizativo. A medida que las entidades crecen y varía el contexto en el que actúan, estas deben analizar y reorientar las acciones que desarrollan para la capacitación de sus equipos y organizaciones en global.

Así, podemos destacar a grandes rasgos los siguientes temas, que permitirían asegurar la profesionalización de las ONG en el futuro:

- Liderazgo

Las entidades deben seguir potenciando el desarrollo de líderes a diferentes niveles y, siempre, con un claro componente inspirador y motivador para los equipos. Aunque es una de las áreas que ha mejorado en los últimos años, se trata de una necesidad constante. Además, en un contexto como el actual, se hace aún más evidente la necesidad de tener personas que puedan fomentar la orientación y la cultura necesarias en entidades que deben ser capaces de irse adaptando continuamente al entorno en el que actúan. Como hemos repetido a lo largo de este informe, no es suficiente contar con buenos gestores, sino que es imprescindible contribuir en visión, inspiración y conducción de los equipos.

Dentro del liderazgo, sí que son un reto importante la mejora del rol y la capacitación de los órganos de gobierno.

- Orientación al cambio e innovación

Ya en el diagnóstico aparecía esta necesidad, enmarcada en el ámbito estratégico de contar con una cultura y una orientación mucho más enfocadas al cambio y a la innovación. Las ONG españolas deben potenciar la generación de ideas innovadoras dentro de sus entidades y fomentar que se propongan alternativas a la manera de trabajar tradicional, buscando nuevas soluciones más ajustadas a la realidad cambiante. Es clave el rol de los líderes a la hora de potenciar esta cultura y orientación; de conseguir transformar entidades que se han caracterizado, mayoritariamente, por ser más tradicionales, y de minimizar las barreras para los procesos de cambio.

- Orientación a resultados

Como en el tema anterior, las entidades deben enfocarse también cada vez más hacia los resultados; deben ser capaces de poder medir y evaluar no solo qué hacen y cómo, sino, sobre todo, qué consiguen con ello. Es la única forma de asegurar que están trabajando en la línea correcta, que están encaminadas hacia su misión y objetivos. A su vez, este

análisis del impacto y de los resultados es lo que permite redefinir la manera de trabajar y las acciones de la entidad, y aprender y mejorar de forma continua.

- Valores y cultura

Es importante que las entidades trabajen activamente en mantener y afianzar los valores y la cultura organizativa. Como hemos indicado, ciertos procesos pueden conllevar algunos riesgos para la identidad de la ONG si no se complementan con acciones específicas que refuercen este pilar básico de valores y cultura para el voluntariado y la plantilla. Las entidades deben asegurar el equilibrio entre mantener su alma y su eficiencia, dos elementos clave y compatibles si se trabajan conjuntamente el compromiso y el espíritu de servicio dentro de toda la ONG.

Estos aspectos no son los únicos retos que afrontan, pero sí algunos de los más evidentes y necesarios en el contexto actual. Todos ellos están muy vinculados a la promoción de unas determinadas cultura y orientación dentro del sector. Podemos considerar, a partir de los resultados del estudio, que en las últimas décadas las ONG españolas han avanzado notablemente en la incorporación de una cultura de gestión y estratégica.

Ahora, el nuevo paso a dar requiere de organizaciones más orientadas a conseguir impacto social según su misión, con una creciente capacidad para aportar soluciones a los desafíos viejos y nuevos con los que se confrontan.

Bibliografía y referencias

Libros y artículos

Amiano Bonatxea, I. (2006) "El capital social como indicador de la eficiencia de la gestión de los recursos en las ONGD", artículo presentado en el III Congreso de Educación para el Desarrollo, organizado por Hegoa, 7, 8 y 9 de diciembre de 2006, Vitoria-Gasteiz.

Arbolea, G.; López, A. (2000) *La administración que deja ver el fondo*. Buenos Aires: Granica.

Cardarelli, G.; Kessler, G.; Rosenfeld, M. (1995) "Las lógicas de acción de las asociaciones voluntarias. Los espacios del altruismo y la promoción de derechos". En: *Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina*. Buenos Aires: UNICEF – Losada.

Carreras, I.; Iglesias, M.; Sureda, M. (2011) *Liderazgo orientado a resultados. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2010-2011. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, con la colaboración de la Fundación de PwC.

Carreras, I.; Iglesias, M.; Sureda, M. (2010) *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2009-2010. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, con la colaboración de la Fundación de PwC.

Carreras, I.; Leaverton, A.; Sureda, M. (2009) *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2008-2009. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, con la colaboración de la Fundación de PwC.

CENOC. (1997) *Hacia la constitución del tercer sector en Argentina*. Buenos Aires: Secretaría de Desarrollo Social.

Cheng, W. (2009) *Doing Good Well: What Does (and Does Not) Make Sense in the Nonprofit World*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cobo, J. R.; Ortiz, I.; Mataix, C. (2008) "La calidad en la gestión de las ONGD". Comunicación presentada en el IV Congreso Universidad y Cooperación, Universitat Autònoma de Barcelona, 12-14 noviembre de 2008. Disponible en: http://webs2002.uab.es/fas/congresocooperacion/descargas/Linea_Tematica_4/Mesa_Sectorial_1/B/7.JoseRCobo_IsabelOrtiz_CarlosMataix/7.JoseRCobo.pdf.

Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España. (2010) *Así nos ven. ¿Qué sabemos y cómo valoramos a las ONGD?* Madrid.

Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España. (2009) *Indicadores de transparencia y buen gobierno* (versión ONGD). Madrid.

Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España. (2007) *La transparencia y rendición de cuentas en las ONGD: Situación actual y retos*. Madrid.

Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España. (2005) *Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: Así nos ven*. Madrid.

Copps, J.; Vernon, B. (2010) *The little blue book. NPC's guide to analyzing charities, for charities and funders*. New Philanthropy Capital, febrero de 2010.

Cortés, C. (2009) *Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas*. Cuadernos de gestión, 7. Fundación Luis Vives.

Crutchfield, L. R.; McLeod Grant, H. (2007) *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*. Jossey-Bass.

Diestre, D. L.; Viggiano, M. I. (2009) "La profesionalización en las organizaciones de la sociedad civil", artículo presentado en el IX Congreso de Investigación sobre el Tercer Sector en México, 1-3 de julio de 2009, en el Tecnológico de Monterrey, campus Ciudad de México.

Drucker, P. (1996) *Dirección de instituciones sin fines de lucro. Teoría y práctica*. Barcelona: El Ateneo, SL.

Fowler, A. (2000) "NGOs, civil society and social development: changing the rules of the game". En: *Occasional Paper*, n.º 1. Ginebra: Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social.

- Fundación Accenture. (2009) "La transformación del tercer sector en España". Número especial de la revista *Outlook. The journal of high-performance business* de Accenture, n.º 3.
- Edwards, M.; Fowler, A. (2003) "Introduction: Changing Challenges for NGDO Management". En: Edwards y Fowler (eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management*.
- Fowler, A. (1997) *Striking a Balance. A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development*. Londres: Earthscan.
- Elstrodt, H-P.; Schindler, A.; Waslander, A. C. (2004) "Helping Nonprofits do Business". En: *The McKinsey Quarterly*.
- Shore, B. (2001) "Doing good by doing well". En: *The McKinsey Quarterly*, julio 2001.
- Girardo, C. (2001) "La importancia de la profesionalización de las organizaciones del "tercer sector"". Colección de documentos de discusión sobre el tercer sector difundido por el Colegio Mexiquense, AC, vol. 13.
- Grossman, A.; Greckol-Herlich, N. (2009) *Note on the Nonprofit Sector*. Harvard Business School.
- Hwang, H. (2006) *Professionalization of Nonprofit Management*. Center for Social Innovation, Stanford Graduate School of Business, Stanford University. Paper presentado al encuentro anual de la American Sociological Association, en el Montreal Convention Center en Montreal, Quebec (Canadá).
- Lindenberg, M.; J. Patrick D. (1999) "The Challenges of Globalization for Northern International Relief and Development NGOs". En: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, n.º 4, suplemento 1999, 4-24. Sage Publications.
- Korin, D. (2004) "La profesionalización en el tercer sector". Tesis para la Maestría en Dirección de Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.
- Managers Magazine*. Presentación "Herramientas de Análisis Estratégico. Las 7S de McKinsey (7S Framework). Estructura organizativa de las 7S".
- Marín Mateos, P.; Vaca Acosta, R. M. (2002) "La excelencia empresarial: Factores que la determinan".
- Marsal, P.; Toth, M. E. (2007) *Las organizaciones de la sociedad civil, Puertas Adentro. Un estudio sobre la transparencia y rendición de cuentas*. Buenos Aires: Dunken.
- McKinsey. *Las 7S de McKinsey*.
- Montagut, T. (2005) "The third sector and the policy process in Spain". En: *Third Sector European Policy Working Papers*, paper n.º 2, junio de 2005.
- Moro, L. (coord.) (2009) *Gestión actual de una ONG*. Serie Gestión Actual. Madrid: LID Editorial empresarial.
- Observatori del Tercer Sector. (2008) *Reptes de la gestió i el desenvolupament de les persones. Reflexions sobre les relacions laborals, la professionalització, el compromís i els valors*. Redactado por Pau Vidal (dirección), Carla Marimon y Sara López, a partir de la jornada realizada el 23 de octubre de 2008.
- O'Flynn, M. (2010) *Impact Assessment: Understanding and assessing our contributions to change*. INTRAC M&E Paper, 7, Octubre 2010.
- Peters, T.; Waterman, R. H. (1984) *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Pineda Herrero, P. (2000) "Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones". En: *Educar*, 27, 2000, pág. 119-133.
- Pin Arboledas, J. R.; Gallifa Irujo, Á. (2008) "La profesionalización directiva en el sector de la filantropía". En: Pérez Díaz, V. M. (coord.). (2008) *La filantropía: tendencias y perspectivas. Homenaje a Rodrigo Uría Meruéndano*, ISBN 978-84-612-528-2, págs. 159-184.
- Porter, M. E. (1996) "What is Strategy?" En: *Harvard Business Review*. Nov. -dic., pp. 61-78.
- Pujol Furriols, P. (2003) "Entorn en transformació i tercer sector". Tesis doctoral de la Universidad Autònoma de Barcelona (dir: Joan Subirats).

Rodríguez Cabrero, G. (2005) "Los retos del tercer sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social". En: *Revista Española del Tercer Sector*, n.º 1, pp. 63-91.

Rojo Alcade, J.; Álvarez Prieto, J. J. (2007) "La formación para la gestión de entidades no lucrativas de acción social". En: *Revista Española del Tercer Sector*, n.º 7, set.-dic. 2007.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (dir.). (2000) *El sector no lucrativo en España*. Madrid: Fundación BBV. Documenta, 2000, 315 págs.

Ruiz de Gauna, R.; Vidal García, P.; Villa Uriol, A. (2007) "La formación en el tercer sector: un elemento clave para el desarrollo de sus equipos". En: *Revista Española del Tercer Sector*, n.º 7, set-dic 2007.

Salomon, L.; Aneheier, H. (1992) *Defining the nonprofit sector 1: The question of definitions. Working papers*. Comparative Nonprofit Sector Project, n.º 2. Baltimore: The John Hopkins Institute for Policy Studies.

Sawhill, J.; Williamson, D. (2001) "Measuring what matters in nonprofits". En: *The McKinsey Quarterly*, 2001, n.º 2.

Schubert, R. (1998) "Excelencia en el sector social: las personas". En: *Con cabeza y corazón*. Buenos Aires: Fundación Compromiso, 1998.

Valor, C.; De la Cuesta, M. (2006) "Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro. Especial atención a la financiación privada". En: *Revista Española de Tercer Sector*, n.º 2, enero-abril 2006.

Vernis, A; Iglesias, M.; Sanz, B; Saz, A. (2004) *Los restos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Ediciones Granica.

Vidal, P.; Guixé, I.; Sureda, M. (2005) *¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Resultados del trabajo de campo*, Cuaderno 5 de la colección "Papers de Investigación OTS", del Observatorio del Tercer Sector.

Vivanco, B. (2009) *Cultura y técnicas de gestión en las ONG*. Madrid: Editorial CCS.

Wirtenberg, J.; Lannan, T. (2004) "Leader Survey Results: Challenges and Opportunities in the For Profit and Nonprofit Sectors", presentación de los resultados del estudio. Institute for Sustainable Enterprise, Fairleigh Dickinson University.

Noticias

21 de diciembre de 2009. "La ONG que quiero por Navidad ¿Cómo es la ONG ideal para el ciudadano español?" Nota de prensa que presenta los resultados de la Encuesta Fundación Adecco-Achalay, Madrid.

7 de noviembre de 2010. "Directivos para profesionalizar las ONG". *El Norte de Castilla*, "Dinero y Empleo".

15 de enero de 2010. Bosch, R. M. "Cooperantes, del romanticismo a la profesionalización de las misiones. La evolución de las ONG". En: *La Vanguardia*, págs. 24-25. Barcelona.

25 de enero de 2010. Garriga, J. "El oficio de la solidaridad. La profesionalización de las ONG ha mejorado la eficacia de la ayuda". En: *El País*, pág. 34.

9 de julio de 2006. Vilaseca, B. "Cómo se dirigen las ONG. La proliferación y consolidación de cursos de formación específica están profesionalizando la gerencia no lucrativa". Reportaje sobre gestión y formación. En: *El País*.

13 de mayo de 2002. "La gestión y la profesionalización, principales retos del tercer sector". Equipo de redacción de CanalSolidario.org.

29 de marzo de 2010. Carazo, J. "Mayor profesionalización para lograr más eficiencia. Fundaciones y ONG deben aparcar parcialmente el voluntarismo para conseguir un mayor impacto". En: *CincoDías*, "Buen gobierno", Madrid.

10 de julio de 2006. Ruiz de Olabuénaga, J. I. "La profesionalización del tercer sector debe lograr una mayor autonomía económica y política, mejorar su credibilidad social, reforzar la participación

cívica interna y ampliar los espacios de colaboración entre las organizaciones”. EducaWeb. José Ignacio Ruiz de Olabuénaga es catedrático de Ciencias Políticas y Sociología en la Universidad de Deusto y director del Centro de Investigación de Expectativas Sociales (CINDES).

2 de junio de 2010. Izquierdo, L. “¿Se pueden mejorar las obras de una ONG? Con formación, sí.” En: *El Economista*, sección “Escuelas de negocios”. Ecoaula. Profesionalizar a los responsables de organizaciones no gubernamentales y aumentar la eficacia de estas instituciones es el objetivo de los programas de formación para directivos de este área que imparte ESADE en colaboración con la Obra Social de “la Caixa”.