



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2013/14

---

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL APLICADA A LAS ORGANIZACIONES NO  
LUCRATIVAS: UN ESTUDIO DE CASOS

(SOCIAL RESPONSABILITY APPLIED TO NON-PROFIT ORGANIZATIONS: A  
CASE STUDY)

---

Realizado por el alumno D<sup>a</sup>. Mónica Sánchez Rodríguez

Tutelado por el Profesor D<sup>a</sup>. Almudena Martínez Campillo

En León 9 de septiembre de 2014.

# ÍNDICE

## PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN

---

Resumen .....	1
Abstract .....	2
Introducción .....	3
Objeto .....	4
Metodología .....	5

## SEGUNDA PARTE: DESARROLLO

---

### **1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC).....6**

1.1. Origen de la RSC: globalización y desarrollo sostenible .....	6
1.2. Definición de la RSC.....	9
1.3. Modelos teóricos sobre la RSC .....	12
1.3.1. Modelo de los Stakeholders.....	12
1.3.2. Modelo tridimensional de Carroll .....	14
1.3.3. Modelo bidimensional de Quazi y O'Brien.....	15
1.3.4. Modelo Estratégico.....	17
1.4. Enfoques prácticos para la implantación de la RSC.....	19
1.4.1. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (The Global Compact)....	19
1.4.2. El Global Reporting Initiative (GRI).....	22
1.4.3. Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE.....	22
1.4.4. Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de la OIT .....	23
1.4.5. El Libro Verde para la RSC de la Comisión Europea .....	24
1.5. Beneficios de la RSC.....	26

### **2. LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS (ONL) .....29**

2.1. El Tercer Sector.....	29
2.1.1. Origen .....	29
2.1.2. Consolidación .....	30
2.1.3. Definición y clasificación.....	30

2.2. Las ONL dentro del Tercer Sector .....	33
2.2.1. Concepto, características y clasificación .....	33
2.2.2. Fuentes de financiación .....	38
2.2.3. Mecanismos de control y nivel de confianza en las ONL .....	46
<b>3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS) EN LAS ONL .....</b>	<b>50</b>
3.1. Rasgos específicos de la RS en las ONL.....	50
3.2. Marco teórico sobre la RS en las ONL en función de sus stakeholders.....	53
3.2.1. Con las personas de la organización: cooperantes y voluntarios .....	54
3.2.2. Con los involucrados: donantes y beneficiarios .....	56
3.2.3. Con las organizaciones colaboradoras: suministradores .....	59
3.2.4. Con otras ONL: competidores .....	59
3.2.5. Con los Órganos de Gobierno .....	61
3.3. Aplicación práctica sobre la RS en las ONL.....	62
3.3.1. Caso práctico “ECOEMBES”: El conflicto de intereses entre los fundadores de la ONL y su misión social.....	62
3.3.2. Casos prácticos “ANESVAD” e “INTERVIDA”: La corrupción dentro de las ONL .....	68
3.3.3. Caso práctico “GREENPEACE”: ¿El fin justifica los medios? .....	75

### **TERCERA PARTE: CONCLUSIÓN**

---

Conclusiones.....	80
-------------------	----

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>85</b>
---------------------------	-----------

<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>91</b>
----------------------	-----------

## ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y TABLAS

Figura 1.1. Enfoque clásico vs. Enfoque stakeholders .....	7
Figura 1.2. Pilares del concepto de desarrollo sostenible.....	8
Cuadro 1.1. Concepto de RSC .....	11
Figura 1.3: Definición de RSC .....	12
Figura 1.4: Stakeholders de la empresa .....	13
Figura 1.5: Niveles de responsabilidad de la RSC .....	15
Figura 1.6: Modelo de Quazi y O'Brien (2000) .....	16
Figura 1.7: Los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas .....	21
Figura 1.8: Normas oficiales acerca de RSC .....	26
Cuadro 2.1: Concepto de Tercer Sector.....	32
Cuadro 2.2: Concepto de ONL.....	34
Figura 2.1: Características de las ONL.....	36
Figura 2.2: Tipología de las organizaciones.....	37
Figura 2.3: Filantropía en las áreas de actuación de las ONL .....	38
Figura 2.4: Financiación de las ONL.....	39
Figura 2.5: Comparación donación-incentivo fiscal en los países de Europa.....	41
Figura 2.6: Financiación de las empresas del Tercer Sector .....	44
Figura 2.7: Transparencia en las ONL.....	47
Figura 2.8: Nivel de confianza en las ONL .....	48
Figura 3.1: Áreas de interés para la aplicación de la RS en las ONL.....	52
Figura 3.2: La RS en las ONL en función de sus stakeholders .....	53

## **RESUMEN**

Las Organizaciones No Lucrativas (ONL) son entidades sin ánimo de lucro creadas para cubrir determinadas necesidades sociales. Así, se pueden considerar entidades socialmente responsables *per se*, cumpliendo un papel subsidiario en el mercado ya que cubren necesidades que no son satisfechas por las Administraciones Públicas y las empresas. Por tanto, dado el actual panorama de crisis mundial, parece lógico pensar que su actuación resulta más necesaria que nunca. Pero, ¿son todas la ONL consecuentes con su misión social? El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) surge aplicado a las empresas del sector lucrativo y se refiere al conjunto de iniciativas que éstas realizan voluntariamente para mejorar el impacto económico, social y medioambiental de su actividad. Pero, ¿es éste un concepto sólo aplicable a las empresas del sector lucrativo o también debe emplearse en las ONL? En este último caso, ¿sería necesario definir una Responsabilidad Social (RS) específica para ellas?

Encontrar la respuesta a estas tres preguntas constituye el objetivo general del presente trabajo. Para alcanzarlo, tras definir los principales aspectos teóricos y prácticos inherentes el concepto de RSC y después de analizar las características de las ONL así como sus bases de actuación, se ha propuesto tanto un marco teórico como varios casos prácticos a fin de conocer si el comportamiento de dichas organizaciones responde a los principios de la RSC y si todas ellas, acorde a su misión y objetivos, se pueden considerar socialmente responsables.

**Palabras clave:** *RSC, ONL, Tercer Sector, desarrollo sostenible, stakeholders*

## **ABSTRACT**

Non-Profit Organizations (NPO), are non-profit entities created to meet specific social needs. Thus, they can be considered socially responsible entities *per se*, fulfilling a subsidiary role on the market since they cover needs that are not covered by Public Administrations and companies. Therefore, given the current global crisis landscape, it seems logical to think that their action is more necessary than ever. But are all the NPO consistent with their social mission? The concept of Corporate Social Responsibility (CSR) is applied to companies in the lucrative sector and it refers to the set of initiatives that are carried out voluntarily to improve the economic, social and environmental impact of its activity. But, is this a concept applicable only to companies in the lucrative sector, or should it be also applied to the NPO? In the latter case, would it be necessary to define a Social Responsibility (SR) specific for them?

Find the answer to these three questions constitutes the general objective of the present work. To achieve it, after defining the main theoretical and practical aspects inherent to the concept of CSR and after analyzing the NPO characteristics as well as their bases of action, it has proposed both a theoretical framework and several case studies in order to know if the behavior of these organizations respond to the principles of CSR, and if all of them, according to their mission and objectives, can be considered socially responsible.

**Key words:** *CSR, NPO, Third Sector, sustainable development, stakeholders*

## **INTRODUCCIÓN**

En el actual contexto de globalización, las empresas han tenido que aclimatar sus actuaciones a las exigencias del denominado desarrollo sostenible. De esta forma, ha surgido una conciencia social que les exige desarrollar comportamientos responsables en tres vertientes de su actividad: la económica, la social y la medioambiental. Esta nueva tendencia en la operativa empresarial se ha concretado en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Pero, ¿es esta tendencia algo exclusivo de las organizaciones del sector lucrativo?

En principio, cabría pensar que sí, ya que la propia actividad socialmente responsable de las Organizaciones No Lucrativas (ONL) parecería eximirles de aplicar los principios de RSC tenidos en cuenta por las empresas. Sin embargo, aunque es cierto que la misión social definida por todas las ONL, y que es la raíz de su existencia, es una causa socialmente responsable, algunas de sus actuaciones, como entidades que operan en un mercado global junto a las empresas, podrían desviarse de dicha misión. En este contexto, la Responsabilidad Social (RS) cumpliría el mismo papel en las ONL que en las empresas.

Por tanto, si se plantea una posible RS para las ONL, ¿debería ser ésta diferente de la RSC aplicada por las empresas? Las dos peculiaridades más definitorias de las ONL son precisamente su carácter no lucrativo y su naturaleza social, pero también se distinguen de las empresas en otros aspectos tales como sus grupos de interés, las fuentes de financiación y los mecanismos de control, entre otros. Estas peculiaridades podrían justificar la necesidad de definir una RS aplicable específicamente a ellas.

La enorme labor que realizan las ONL, especialmente en un contexto de crisis, y la importancia de que, efectivamente, cumplan con su misión social, justifican el interés de indagar en la RS en el ámbito de dichas organizaciones. Además, la reciente actualidad de casos de comportamientos socialmente no responsables por parte de importantes ONL, que han hecho tambalear el nivel de confianza en este tipo de organizaciones por parte del público general, también constituye otro aspecto motivador para la realización de este trabajo.

## **OBJETO**

Partiendo de que las ONL tienen un fin social expreso, el principal objetivo del presente trabajo es responder a las siguientes cuestiones:

- ✚ ¿Son todas la ONL consecuentes con su misión y objetivos sociales?**
- ✚ ¿Se aplica la RSC, dirigida a priori a las empresas del sector lucrativo, en las ONL?**
- ✚ ¿Es necesario definir una RS específica para las ONL?**

Para encontrar una respuesta a dichas cuestiones se han establecido cinco objetivos secundarios:

- 1º) Definir los principales aspectos teóricos y prácticos relativos al concepto de RSC en el ámbito de las empresas lucrativas.
- 2º) Estudiar las características de las ONL como entidades que forman parte del Tercer Sector, así como las bases de su actuación, para conocer cuáles son los principales rasgos diferenciadores con respecto a las empresas.
- 3º) Profundizar en las peculiaridades de la RS en el ámbito de las ONL.
- 4º) Establecer un marco teórico sobre las pautas a seguir por las ONL con sus diferentes stakeholders para lograr una actuación acorde con los principios de la RSC en el sector lucrativo.
- 5º) Analizar una serie de casos prácticos que permitan dilucidar los comportamientos socialmente responsables y no responsables de algunas importantes ONL a fin de establecer la necesidad o no de una RS específica para estas organizaciones.

## **METODOLOGÍA**

Para alcanzar los cinco objetivos secundarios planteados previamente, en el presente trabajo se han empleado las siguientes metodologías:

- ✚ Revisión de literatura académica recogida en libros, manuales, revistas científicas y monografías, tanto nacionales como internacionales (objetivos primero, segundo y tercero).
- ✚ Revisión de datos secundarios procedentes de diversas estadísticas y fuentes documentales, así como de informes elaborados por varios organismos públicos y privados, tanto nacionales como internacionales (objetivos primero, segundo y cuarto).
- ✚ Revisión de información publicada en revistas divulgativas, periódicos y páginas Web (objetivos cuarto y quinto)
- ✚ Estudio de casos prácticos (objetivo quinto): Los casos prácticos invitan a estudiar situaciones reales del mundo empresarial, en las que se pretende que el estudiante mejore sus habilidades analíticas tras un proceso exhaustivo de recogida de información. En este trabajo se han elegido cuatro casos de ONL reales con el fin de abarcar el máximo espectro posible:
  - un caso de ONL Medioambiental con forma jurídica de Sociedad Anónima (ECOEMBES)
  - dos casos de ONG para el Desarrollo (INTERVIDA y ANESVAD)
  - un caso de ONG Medioambiental (GREENPEACE)

## **1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**

### **1.1. ORIGEN DE LA RSC: GLOBALIZACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE**

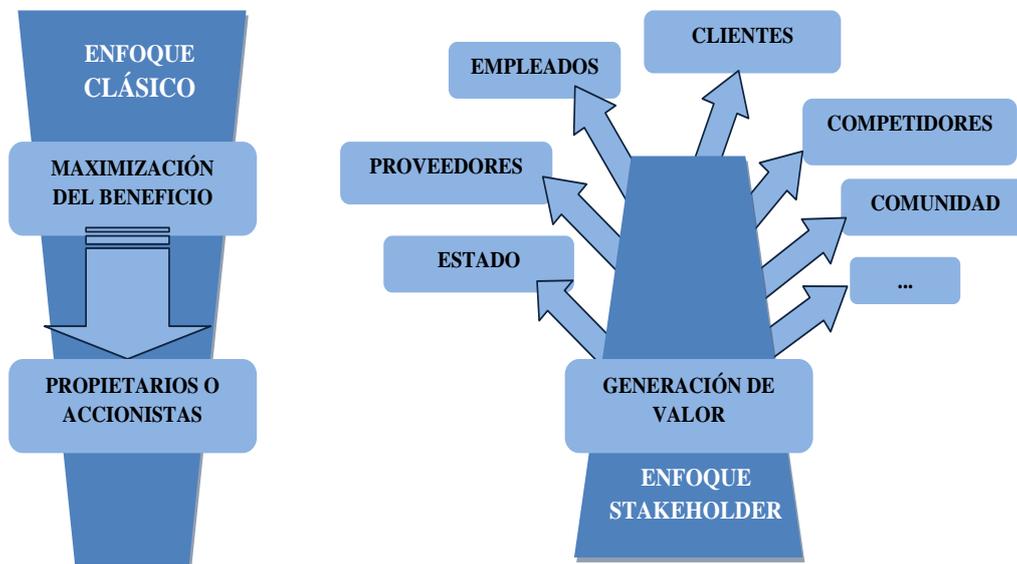
El movimiento de la globalización es el conjunto de transformaciones políticas y económicas de carácter mundial que durante la última parte del siglo XX han cambiado el panorama internacional en múltiples aspectos, siendo uno de los más afectados el modo en que las organizaciones empresariales interactúan. Así, fruto de esta globalización, las barreras de los mercados entre los países han desaparecido de forma que es posible hablar de un mercado global que trasciende el ámbito físico y que incrementa su efectividad gracias a la revolución tecnológica que estamos viviendo en los últimos años. Es común, en este panorama global, el nacimiento de alianzas y pactos comerciales entre las empresas, lo que a su vez se traduce en una libre circulación de bienes, servicios, personas, capitales...

Además de las ventajas obvias que tiene la globalización tales como la mejora en el movimiento de bienes (importaciones y exportaciones) y de capitales (fondos que se invierten en países en vías de desarrollo y que implican para éstos la posibilidad de implantar un cambio en sus condiciones políticas y sociales, lo cuál sería imposible de alcanzar sin este apoyo financiero), también conlleva numerosos inconvenientes. El principal es que se produce una concentración de riqueza en las organizaciones, aumentando su poder e influencia en múltiples países. De la mano de este exceso de poder viene la explotación que se produce de los países en vías de desarrollo por parte de las grandes organizaciones empresariales, aprovechándose de sus materias primas y mano de obra para incrementar sustancialmente sus ganancias. Se aumenta así, de forma acusada, la diferencia entre países desarrollados y subdesarrollados.

Es, por tanto, en este contexto de globalización, y debido a dichas desventajas, donde la actividad empresarial empieza a despertar el recelo del resto de la sociedad acerca de sus métodos y valores a la hora de llevar a cabo su actividad. Según Fernández Daza (2005) existen dos modelos empresariales a este respecto (figura 1.1):

- ✚ Por un lado, el modelo tradicional de empresa capitalista defendido por Milton Friedman, donde la creación de valor para los accionistas y la maximización del beneficio de los mismos constituye el principal objetivo empresarial.
- ✚ Por otro lado, un nuevo modelo de gestión basado en el crecimiento empresarial respetando los criterios del desarrollo sostenible, que genera valor para todos los grupos con intereses en la empresa o stakeholders.

**Figura 1.1: ENFOQUE CLÁSICO VS ENFOQUE STAKEHOLDERS**



Fuente: Elaboración propia

A este respecto, Ganuza (2012) reflexiona acerca del motivo que ha generado la aparición de esta nueva corriente de gestión empresarial y que ha llevado a las empresas a cambiar el objetivo tradicional de la maximización del beneficio. Según este autor, el comportamiento empresarial está de actualidad por dos hechos diferenciados: el primero, la aparición de casos escandalosos de comportamientos extremos en las empresas, tales como fraudes y estafas, donde el caso “*Enron*” sería su máximo exponente, y, segundo, un hecho diametralmente opuesto que es el aumento de comportamientos socialmente responsables. Se puede citar, por ejemplo, el caso de la empresa “*Starkbucks*” y la colaboración que mantiene con proveedores de café que sean respetuosos con el medio ambiente. En este segundo caso está claro que las empresas

buscan un modelo de gestión que provoque un crecimiento a largo plazo cumpliendo los requerimientos del “desarrollo sostenible”.

En 1987, la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, presidida por Gro Harlem Brundtland y Mansour Khalid, publicó un informe que incluía las conclusiones derivadas de una serie de debates realizados en sus audiencias por todo el mundo, acerca de la conciliación de las cuestiones medioambientales y sociales y el crecimiento económico. Según dicho informe, conocido comúnmente como *Informe Brundtland* (CMMAD, 1988), se define el desarrollo sostenible como:

*“Aquel que es capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer el derecho de las generaciones futuras a satisfacer las suyas propias”*

**Figura 1.2: PILARES DEL CONCEPTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



Fuente: <http://iforest.link-virtus.de/es/es/training-tool-60>

Tras la aparición del concepto de desarrollo sostenible, la respuesta de los diferentes ámbitos para afrontar su consecución ha sido la organización de cumbres internacionales llevadas a cabo por organismos internacionales y gobiernos, como la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 1992 o la Cumbre del Clima de Kyoto de 1997, o bien, el desarrollo de reglas de globalización respetuosas con el desarrollo

sostenible atendiendo a las nuevas cuestiones surgidas en los foros de grupos alternativos u ONGs, como el Foro de Porto Alegre en 2001, donde se unieron las principales ONGs que reivindicaban mayor “justicia social” en el proceso de globalización.

Tras la aparición de estas nuevas corrientes de pensamiento parece que las empresas tengan que supeditar sus objetivos y misiones al cumplimiento del criterio de desarrollo sostenible, siendo aquí donde surgen las siguientes preguntas:

- ✚ ¿Está en conflicto esta tendencia al comportamiento social con la visión clásica de las organizaciones de maximizar su beneficio?
- ✚ ¿Son mutuamente excluyentes el desarrollo sostenible y la maximización del beneficio?
- ✚ ¿Cuál de los dos objetivos tiene que ser el principal?

La realidad práctica nos dice que hay estrategias socialmente responsables compatibles con la maximización del beneficio. Llegados a este punto, es momento de definir el concepto de RSC.

## 1.2. DEFINICIÓN DE RSC

Según la Comisión Europea (2001), en el “*Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*”, la RSC es considerada:

*“La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus stakeholders o grupos de interés”*

De este modo, ser socialmente responsable no sólo significa cumplir las obligaciones jurídicas, si no también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los stakeholders.

Por su parte, el *Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa*, una organización sin ánimo de lucro que fue creada en 2004 con el objeto de impulsar la correcta aplicación de la RSC, en su página Web [www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org) la define como:

*“... una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre los clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”*

Además, el *Club de Excelencia en Sostenibilidad*, en su página web, conceptualiza la RSC como:

*“Las exigencias ético-sociales y medioambientales inherentes a la actividad empresarial que las empresas descubren en su relación con el resto de participantes en la cadena de valor y que se incluyen en sus valores corporativos, estrategias y operaciones”*

Para una mejor comprensión del concepto de RSC, se ha elaborado el cuadro 1.1, donde se comparan los aspectos más relevantes aportados por cada una de las definiciones.

**Cuadro 1.1: CONCEPTO DE RSC**

AUTOR	ASPECTO RESALTADO	Característica de la RSC
Comisión Europea (2001) <i>Libro Verde.</i>	...integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores (grupos de interés). ...no sólo significa cumplir las obligaciones jurídicas, si no también ir más allá ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntaria.</li> <li>- Relación con sus stakeholders.</li> <li>- Ir más allá del cumplimiento de sus obligaciones jurídicas.</li> </ul>
Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa	...una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del impacto de su actividad sobre los diferentes grupos de interés.</li> </ul>
Club de Excelencia en Sostenibilidad	...exigencias ético-sociales y medioambientales inherentes a su actividad que la empresa descubre en su relación con el resto de participantes en la cadena de valor y que incluye, en sus valores corporativos, estrategias y operaciones...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigencias ético-sociales y medioambientales.</li> <li>- Que se incluyen en sus valores corporativos, estrategias y operaciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

A la vista de las tres definiciones presentadas es posible resaltar cuatro características principales de la RSC (Figura 1.3):

- ✚ Su carácter voluntario,

- ✚ Su origen está en las relaciones que la empresa mantiene con el resto de stakeholders o grupos de interés,
- ✚ Que implica ir “más allá” de las obligaciones jurídicas y legales,
- ✚ Que supone implantar estrategias y operaciones globales que mejoren el impacto económico, social y ambiental de la empresa

**Figura 1.3: DEFINICIÓN DE RSC**



Fuente: Elaboración propia

### 1.3. MODELOS TEÓRICOS SOBRE LA RSC

#### 1.3.1 Modelo de los Stakeholders

Freeman (1984) sugiere que, dado que las empresas operan en ambientes cada vez más complejos, han de tratar de satisfacer los objetivos de los distintos stakeholders de la empresa. Pero, ¿quiénes son los stakeholders? Freeman considera que un stakeholder es:

*“Cualquier individuo o grupo de interés que de forma explícita o implícita, voluntaria o involuntaria, tienen un interés (stake) en la marcha de la empresa y que pueden afectar o ser afectados por el devenir de la misma”*

En la Figura 1.4 se pueden identificar los principales stakeholders de la empresa, tanto internos como externos:

- ✚ Por un lado, *los stakeholders internos*; es decir, los empleados, directivos y propietarios o accionistas.
- ✚ Por otro lado, *los stakeholders externos*; es decir, los proveedores, clientes, competidores, gobiernos, instituciones financieras, organizaciones no lucrativas y defensores del medioambiente, entre otros.

Nace así un modelo explicativo de la RSC que defiende que las empresas contribuyen al bienestar de la sociedad porque tienen responsabilidades que van más allá de la maximización de los beneficios a corto plazo y, por ende, de los intereses de los propietarios o accionistas. Según este enfoque, la dirección estratégica de la empresa debe tender no sólo a la consecución de los objetivos propios de estos últimos, sino también a los del resto de stakeholders como una condición para la supervivencia de la empresa a largo plazo. Por tanto, esta teoría es afín a la idea de que la RSC es una obligación moral que las empresas deben tener con sus grupos de interés, dado que éstos se ven afectados por las consecuencias derivadas de su actividad.

**Figura 1.4: STAKEHOLDERS DE LA EMPRESA**



Fuente: [www.expoknews.com](http://www.expoknews.com)

### 1.3.2 Modelo tridimensional de Carroll

Carroll (1991) diseñó un modelo teórico que permitía integrar las tres dimensiones del concepto de RSC en la gestión de la empresa. Este modelo tridimensional, denominado *Organizational Social Performance Model*, refleja la actitud de la empresa frente a la RSC, los niveles de responsabilidad que asume y las actividades sociales afectadas.

- ✚ La *actitud de la empresa ante la RSC* recoge los enfoques que la empresa puede adoptar al enfrentarse a la RSC. Un enfoque *reactivo* implica una reacción ante fuerzas externas que hacen que la empresa se vea obligada a realizar actuaciones que mejoren sus resultados sociales. El enfoque *defensivo* supone que la empresa se acerque a la RSC como una medida de escape frente a la presión de las fuerzas externas a la empresa. El enfoque *acomodaticio* es el de las empresas que realizan RSC de forma voluntaria, pero sin un proceso de deliberación previo; es decir, realizan estas acciones porque son correctas sin esperar un resultado concreto más que el de hacer las cosas bien. Finalmente, el enfoque *proactivo* es aquel en el que la empresa anticipa sus estrategias en el campo de la RSC a través de políticas sociales que van más allá de lo generalmente aceptado como RSC en la sociedad.
- ✚ La segunda dimensión del modelo son *las responsabilidades a las que se enfrenta la empresa* según su importancia como organización. La responsabilidad primera de una empresa es la *económica*, es decir, ser económicamente sostenible, ser capaz de remunerar a los propietarios. La segunda responsabilidad es la *legal*, es decir, el cumplimiento de todas las regulaciones y leyes que afecten a la empresa. En tercer lugar, una responsabilidad *ética* que implica alcanzar las expectativas de la sociedad y un correcto comportamiento más allá de lo estrictamente necesario. Por último, la cuarta responsabilidad es la *discrecional*, que es la que la empresa asume de forma voluntaria frente a la sociedad en la que actúa.
- ✚ La última de las dimensiones de Carroll se refiere a *las actividades que la empresa puede llevar a cabo de forma socialmente responsable*, las cuáles provienen de un análisis de la relación entre las actividades de la empresa y stakeholders afectados por ellas. Por tanto, esta tercera dimensión está íntimamente ligada al Modelo de los Stakeholders.

A partir del modelo tridimensional, Carroll (1991) sugiere que la RSC está compuesta por cuatro niveles de responsabilidad, que de forma gráfica se pueden representar mediante una pirámide, tal y como muestra la Figura 1.5.

De los cuatro componentes, tradicionalmente la responsabilidad económica ha sido la predominante en la concepción empresarial, lo que justifica su posición en la base de la pirámide, añadiéndose en fases sucesivas el resto de responsabilidades. Es importante indicar que estos niveles de responsabilidad se deben ir cubriendo en la empresa de forma integral, y no de forma secuencial, lo cual queda explicado por Carroll (1991) cuando indica que *“La responsabilidad social de la empresa implica el deber de obtener un beneficio, obedecer la ley, ser ético y ser un buen ciudadano”*.

**Figura 1.5: NIVELES DE RESPONSABILIDAD DE LA RSC**



Fuente: Carroll 1991

### 1.3.3 Modelo bidimensional de Quazi y O'Brien

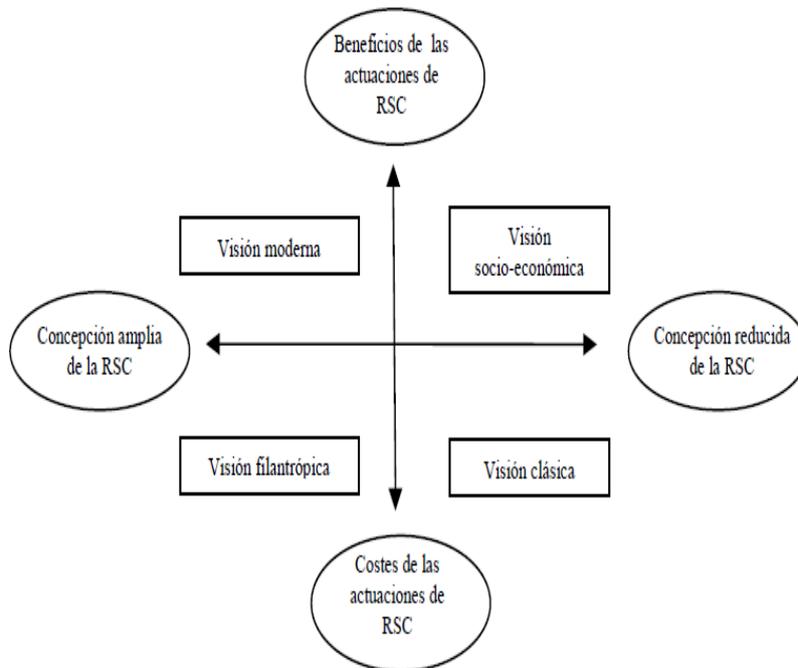
El Modelo de Quazi y O'Brien (2000) constituye un enfoque de la RSC desde la perspectiva organizacional, que considera dos dimensiones: el ámbito de la responsabilidad social (amplio o reducido) y las percepciones de las consecuencias de la acción social de las empresas (beneficios o costes).

Gráficamente, dicho modelo se representa sobre dos ejes cartesianos tal como se muestra en la Figura 1.6. Por un lado, el eje horizontal oscila desde una visión reducida

a una visión más amplia de la responsabilidad social. La parte derecha del eje está compuesta por las empresas que consideran que su función es proporcionar bienes y servicios para maximizar el beneficio a corto plazo dentro de la regulación establecida. La parte izquierda representa a las empresas que consideran la responsabilidad social en un sentido más amplio, más allá de la regulación establecida, tratando de alcanzar las expectativas sociales en cuanto al desarrollo de la comunidad, la conservación de recursos, la protección del medioambiente o la filantropía.

Por otro lado, el eje vertical representa los resultados del compromiso de las empresas, es decir, los costes y los beneficios de la implicación social. La parte inferior del eje está formada por las empresas que ponen énfasis en los costes del compromiso social, siendo estos gastos a corto plazo la preocupación inmediata antes de aplicar cualquier labor de responsabilidad. En la parte superior están las empresas que valoran los beneficios conseguidos a largo plazo por la implicación con la sociedad y que concluyen que éstos superan a los costes derivados de la misma.

**Figura 1.6: MODELO DE QUAZI Y O'BRIEN (2000)**



Fuente: Quazi y O'Brien (2000)

Los dos ejes citados, el horizontal y el vertical, dividen el modelo en cuatro enfoques o formas de entender la RSC:

- ✚ *enfoque clásico*: al igual que la visión primaria de la RSC, el objetivo de la empresa es la maximización de beneficios. Este enfoque defiende que el compromiso social tiene unos costes netos y no ofrece beneficios reales.
- ✚ *enfoque socio-económico*: justifica la responsabilidad social, aunque de manera reducida, de forma que simultáneamente la empresa maximiza beneficios y está al servicio de las necesidades sociales.
- ✚ *enfoque filantrópico*: La empresa hace algo por la sociedad, de forma ética o altruista, aunque implique un coste para ella. Es una visión más amplia de la RSC.
- ✚ *enfoque moderno*: la empresa obtiene beneficios a corto y largo plazo que derivan de su amplia relación con la sociedad y los grupos de interés.

### 1.3.4 Modelo Estratégico

El Modelo Estratégico es el enfoque teórico más reciente para explicar la RSC y se basa en examinar los programas, actividades y procesos socialmente responsables que pueden crear beneficios estratégicos a largo plazo. Por tanto, este modelo teórico asume la RSC como esencial y estratégica para la empresa (Burke & Logsdon, 1996; Husted & Allen, 2000; McWilliams & Siegel, 2001, 2002 y Fernández-Gago & Martínez-Campillo, 2008, entre otros).

Específicamente, el proceso estratégico centrado en la RSC es un modelo sistemático de dirección estratégica que sirve para analizar la importancia de los stakeholders en la consecución de los objetivos marcados, así como en los riesgos de no alcanzar éstos por la influencia de aquellos. Este proceso estratégico parte de la misión, visión y objetivos (pensamiento estratégico) enunciados desde una perspectiva social para, a continuación, formular, programar, implantar y controlar la estrategia social.

- ✚ La *misión, la visión y los objetivos* se formularán desde la óptica de la RSC, centradas en la atención de las necesidades planteadas por los distintos grupos de interés. Por su parte, el *análisis estratégico* tiene como objetivo principal el de identificar las expectativas presentes y futuras de las distintas partes interesadas. Estudiar de forma continua la adaptación de las estrategias a las necesidades reales

de los stakeholders y, en su caso, descubrir cambios en las variables estratégicas que afectan a dichas necesidades se convierte en el elemento fundamental para conseguir la adecuada conexión entre la misión y visión planteadas.

- ✚ Tomando como base la misión y la visión, así como las conclusiones del análisis estratégico, la dirección pasa a definir aquellas posibles *estrategias* útiles para alcanzar los objetivos planteados. La valoración de las distintas estrategias propuestas para tal fin determina cuál de ellas se ajusta mejor a las circunstancias de cara a su efectiva implantación y creación de valor para los grupos de interés.
- ✚ La *programación* determina el plan de acción expresado en tareas, cifras y tiempo de realización. Su adecuada elaboración, con la flexibilidad suficiente para la adaptación continua a nuevos escenarios impuestos por los cambios, es fundamental para la correcta implantación y control del comportamiento socialmente responsable.
- ✚ En la fase de *implantación* del proceso estratégico culminan todos los esfuerzos realizados en las etapas anteriores, alcanzándose el éxito o el fracaso. La dirección estratégica debe cuidar especialmente que la implantación resulte exitosa en todos los niveles de la organización, desde su gobierno, alta dirección, mandos intermedios y demás niveles. La representación y sensibilidad por los intereses de los distintos grupos debe encontrarse en todos los niveles y procesos de toma de decisiones.
- ✚ El grado de cumplimiento de los objetivos fijados en términos de responsabilidad social y las desviaciones que puedan producirse en la ejecución de las acciones concretas necesarias para alcanzar aquellos se determinan a través de un análisis adecuado de la información facilitada por las distintas herramientas de *medición, control y seguimiento*. La información sobre responsabilidad social emitida por la empresa que recoge por medio de indicadores el impacto de su actividad en aspectos relevantes para los grupos de interés, debe ser verificada por profesionales independientes, que elaboren el correspondiente informe público disponible para todos los usuarios.
- ✚ Por su parte, el *control interno previo* a la elaboración de la información para terceros, realizado sobre los procesos y actividades, como por ejemplo, el Cuadro de

Mando Integral (*Balance Scorecard*) que es un instrumento importante para alcanzar los objetivos marcados, o, en su caso, apuntar las medidas correctoras necesarias ante las desviaciones detectadas.

- ✚ Las *certificaciones externas* de los sistemas de gestión normalizados, tales como la Social Accountability SA 8000 en materia social, y las ISO 14001 en materia medioambiental, representan avales de calidad importantes para el comportamiento social de las organizaciones, muy tenidos en cuenta por los agentes externos.

Entendida de esta manera, la RSC tiene más que ver con la consecución de objetivos estratégicos y el éxito empresarial a largo plazo que con el altruismo o cuestiones morales (Fernández-Gago & Martínez-Campillo, 2008).

#### **1.4. ENFOQUES PRÁCTICOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA RSC**

Según Andreu Pinillos & Fernández Fernández (2011), desde una perspectiva eminentemente práctica, el movimiento de la RSC tiene sus orígenes en los nueve principios (diez desde el 2004) del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Foro de Davos, 31 de enero de 1999), cuando en aquel entonces el Secretario General de las Naciones Unidas, Koffi Annan, hizo un llamamiento para que las empresas mejorasen sus actuaciones en cuatro ámbitos: los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la corrupción.

A partir de ahí, muchas son las instituciones que han empezado a desarrollar definiciones operativas que se van consolidando con la práctica y con el desglose de los aspectos incluidos en el término de RSC. A continuación se presenta un breve perfil de las iniciativas más significativas.

##### **1.4.1 El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (The Global Compact)** ([www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org))

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas fue anunciado por el Secretario de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el Foro Mundial Económico que tuvo lugar en Davos en 1999.



Se trata de una iniciativa voluntaria que adhiere a 12.000 participantes de más de 145 países. Por ello se considera “*la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo*”. Para adherirse al Pacto Mundial, las empresas han de emitir una carta firmada por el ejecutivo (o la Junta Directiva) apoyando el Pacto Mundial y sus principios y dirigirla al Secretario

General de las Naciones Unidas.

Las empresas adheridas se comprometen a cumplir en el desempeño de su actividad empresarial los diez principios propuestos por el Pacto (figura 1.7), que se organizan en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

**Figura 1.7: Los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

**D E R E C H O S   H U M A N O S :**

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos

**E S T Á N D A R E S   L A B O R A L E S :**

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

**M E D I O   A M B I E N T E :**

Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

**A N T I C O R R U P C I Ó N :**

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)

#### 1.4.2 El Global Reporting Initiative (GRI) ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org))



El GRI es una organización sin ánimo de lucro, que se fundó en 1997 y que promueve el desarrollo de comportamientos sostenibles por parte de las empresas, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la economía global. Para ello, ha creado un marco (Guías Informativas, Guías Sectoriales y otros recursos) que permite aplicar unos estándares para la elaboración de memorias de sostenibilidad en las compañías y organizaciones empresariales.

La labor de GRI se lleva a cabo por medio de miles de profesionales y organizaciones de diferentes sectores y regiones, que, con su conocimiento experto en temas sociales, económicos y de gobierno empresarial, redactan una Guía Informativa (la primera se publicó en 2000) que se revisa de forma periódica y cuya última versión es el G4, aparecida en mayo de 2013. En dicha guía se presentan unos estándares en la elaboración de las memorias de sostenibilidad, herramienta que consideran fundamental para las organizaciones, como elemento beneficioso en sus relaciones con los stakeholders. En concreto, el informe G4 (Global Reporting Initiative (GRI), 2012), de aplicación para aquellas empresas que así lo deseen, se organiza en tres aspectos fundamentales:

1. Economía
2. Medio Ambiente
3. Aspectos Sociales:
  - i. Prácticas laborales y trabajo digno
  - ii. Derechos humanos
  - iii. Sociedad
  - iv. “Responsabilidad” en los productos

#### 1.4.3 Directrices para Empresas Multinacionales (OCDE) ([www.oecd.org](http://www.oecd.org))

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) fue fundada en 1961 y su misión es promover políticas para mejorar el bienestar económico y social de forma global a nivel mundial. Agrupa a 34 países miembros.



Las Directrices para Empresas Multinacionales forman parte de la “Declaración de la OCDE sobre inversión internacional y empresas multinacionales” (OCDE, 2013) y son recomendaciones

dirigidas a aquellas empresas que buscan la internacionalización de sus actividades para llevar a cabo un comportamiento socialmente responsable en dichas actividades. Datan de 1976, aunque la última revisión es de 2011. Dichas directrices se agrupan en capítulos, especificando para cada uno recomendaciones concretas. Los capítulos son:

1. Conceptos y principios
2. Principios generales
3. Divulgación de información
4. Derechos humanos
5. Empleo y relaciones laborales
6. Medio ambiente
7. Luchas contra la corrupción, las peticiones de soborno y otras formas de extorsión
8. Intereses de los consumidores
9. Ciencia y tecnología
10. Competencia
11. Cuestiones tributarias

#### **1.4.4 Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, de la OIT ([www.ilo.org](http://www.ilo.org))**

La Organización Internacional del Trabajo fue fundada en 1919, al término de la Primera Guerra Mundial (Tratado de Versalles), como reconocimiento a la necesidad de justicia social para el logro de la paz. Desde entonces su labor ha sido la defensa de los derechos humanos y laborales.



La Declaración Tripartita busca la promoción de conductas positivas en las actividades de las empresas multinacionales, puesto que influyen de forma significativa

al progreso económico y social mundial. Se publicó en 1977 y su última revisión es de 2006. Trata cinco grandes temas, organizados en cinco apartados:

1. Política general
2. Empleo
3. Formación
4. Condiciones de trabajo y vida
5. Relaciones de trabajo

#### **1.4.5 El Libro Verde para la RSC de la Comisión Europea**

[\(http://eur-lex.europa.eu/\)](http://eur-lex.europa.eu/)



El Libro Verde es el enfoque europeo sobre la RSC. Fue publicado por la Comisión Europea en julio de 2001 y es un documento que fomenta el comportamiento socialmente responsable de las empresas en el desempeño de sus actividades. Está redactado siguiendo el espíritu del Consejo Europeo de Lisboa de marzo de 2000, donde los gobiernos de los diferentes países firmaron un compromiso a favor de la RSC. Además de proponer una definición de RSC, especifica una serie de apartados para su implementación a nivel interno y externo:

1. Dimensión interna:
  - i. Gestión de RR.HH.
  - ii. Salud y seguridad en el trabajo
  - iii. Adaptación al cambio
  - iv. Gestión del impacto ambiental de los recursos naturales
2. Dimensión externa:
  - i. Comunidades locales
  - ii. Socios comerciales, proveedores y consumidores
  - iii. Derechos humanos

Por último, señalar que existen normas oficiales acerca de la RSC (figura 1.8). Según Andreu Pinillos y Fernández Fernández (2011), los principales instrumentos internacionales de RSC son, entre otros, la norma ISO 14001, un estándar internacional en materia medioambiental elaborado por la Organización Internacional para la Estandarización, la SA 8000 (Social Accountability Standard 8000) impulsada por el *Council on Economic Priorities* y aplicada por SAI, así como la norma AA 1000, norma que mide el grado de consecución de los resultados sociales y éticos de las empresas, gracias a la aplicación de una serie de criterios objetivos de medición. Además, en noviembre de 2010 fue publicada la norma-guía ISO 26000, desarrollada con la participación de 450 expertos participantes y 210 observadores de 99 países miembros de ISO y 42 organizaciones vinculadas. La ISO 26000 no tiene por finalidad ser certificable ni un sistema de gestión, sino orientar las organizaciones en la introducción de prácticas socialmente responsables. Es importante resaltar también la existencia del índice DJSI elaborado por Dow Jones, que refleja al igual que el índice bursátil, un índice de medición del apoyo de las empresas al desarrollo sostenible.

En la práctica, la traducción de ese impulso social por parte de las diferentes instituciones puede adoptar variadas y diferentes formas, desde la financiación de proyectos de cooperación al patrocinio de actos culturales o deportivos, el desarrollo de planes de formación para sus empleados, la disminución de su impacto ambiental... todo ello englobado en un código de conducta interno que forma parte de su estrategia global de cumplimiento de su objeto social. Y es importante resaltar el aspecto de estrategia global, porque como señalan Carrión & Llistar (2007) en el libro *“Relacions Sud-Nord 2006. Què fem a Catalunya”* se ha pasado de una actividad aislada de filantropía corporativa a una estrategia de “ayudar ayudándose” que engloba de forma integral la actividad de la empresa.

**Figura 1.8: Normas oficiales de RSC**



Fuente: Elaboración propia

## 1.5. BENEFICIOS DE LA RSC

La RSC se traduce en una gestión empresarial socialmente responsable donde empresa y sociedad sean capaces de aumentar su mutuo bienestar:

✚ Desde el punto de vista de la *sociedad*, es más evidente el efecto beneficioso puesto que las actuaciones socialmente responsables llegan a aquellos casos no contemplados por la normativa legal de obligado cumplimiento y que perjudican de algún modo la calidad de vida de la sociedad. Según el informe de Ganuza (2012) sobre “*La responsabilidad social corporativa y el bienestar social. Cómo promover estrategias empresariales socialmente responsables*”, publicado por el CREI (Centro de Recerca en Economía Internacional), es importante tener en cuenta el efecto que tiene la actividad de las organizaciones sobre el resto de la sociedad, ya que “*las 122 mayores multinacionales son responsables del 80% de las emisiones de CO<sub>2</sub>, del 70% del comercio internacional y del 90% de las patentes*”, es decir, un volumen de actividad que puede alterar significativamente las condiciones a nivel global -económica, social y medio ambientalmente- y que, por lo tanto, no puede pasar desapercibido.

No obstante, según el denominado “Dilema de Goodpaster y Mathews”, “*las empresas multinacionales son tan poderosas que es peligroso que se inmiscuyan en temas sociales y políticos, pero también lo es que solamente se dediquen a maximizar sus ganancias.*” Por tanto, como conclusión de su reflexión, se puede deducir que estas grandes empresas dedicarán esfuerzos a temas sociales, siempre que obtengan un aumento en sus ganancias, cumpliendo así su objetivo de maximización del beneficio, y el resto de la sociedad tendrá que estar vigilante de su actuación ante posibles abusos de poder o una excesiva influencia en temas sociales, por su propia naturaleza de multinacional.

✚ Por el contrario, para las *empresas* estas actuaciones voluntarias que se preocupan por el interés no solo de sus accionistas, sino también de otros agentes afectados por su actividad, tienen un efecto, cuando menos, difícil de valorar. En primer lugar, hay que tener en cuenta que suelen ser acciones generalmente costosas. Por otro lado, aunque el efecto positivo más evidente es la mejora de la imagen pública de las empresas, no se pueden obviar otras ventajas tales como la posibilidad de retención de talentos, el reclutamiento de trabajadores motivados y comprometidos con la empresa, el cumplimiento de las exigencias de los diferentes grupos de interés, constituyendo un poderoso imán para los accionistas actuales y potenciales, así como para los proveedores, entidades financieras, socios industriales..., o la

obtención de una ventaja competitiva basada en un incremento de la demanda de los clientes sensibles al comportamiento social de las empresas.

Consecuentemente, el éxito de las empresas socialmente responsables no radica sólo en la calidad de sus productos y servicios, sino en la ventaja competitiva que tienen basada en una mejor reputación que aquellos competidores que no abordan prácticas de RSC. De este modo, cada vez es más frecuente que la reputación de las empresas se relacione con los aspectos éticos, sociales y medioambientales de sus actuaciones, y no solo con sus resultados económicos. Además, la reputación basada sobre el comportamiento ético y socialmente responsable de la empresa reporta múltiples beneficios que inciden sobre su capacidad para crear valor:

- *mejora la posición competitiva de la empresa*, ya que puede atraer y retener a los clientes rentables, a directivos y empleados capaces, a proveedores y socios industriales y también recursos financieros de fondos éticos e inversores institucionales que primen la responsabilidad social.
- *reduce la exposición a reclamaciones legales*.
- *mejora la posición contractual de la empresa*, ya que puede negociar en términos más favorables.

Por el contrario, los comportamientos irresponsables o poco éticos impiden la rentabilidad y la viabilidad de la empresa a largo plazo y minan la eficiencia y confianza del sistema económico en su conjunto.

## 2. LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS (ONL)

### 2.1. EL TERCER SECTOR

#### 2.1.1 Origen

El Tercer Sector también es conocido como sector sin ánimo de lucro, sector caritativo, sector voluntario, sector independiente, sector filantrópico, sector no gubernamental privado, economía social, etc.

En la introducción de su libro *“Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para Organizaciones No Lucrativas”*, Palencia-Lefler Ors (2001) establece tres tipos de sectores sociales:

- ✚ el Primer Sector, que sería el sector público no lucrativo,
- ✚ el Segundo Sector, que sería el sector privado lucrativo que engloba el mundo de la empresa, y
- ✚ el Tercer Sector, que sería el sector privado no lucrativo.

Específicamente, el término “Tercer Sector” fue utilizado por primera vez por Etzioni (1973) en el escrito *“The Third Sector and Domestic Missions”*, refiriéndose con él a *“las entidades privadas no lucrativas”*. Según Palencia-Lefler Ors (2001), existen cuatro explicaciones diferentes acerca del origen del Tercer Sector:

- ✚ ineficiencias o incumplimientos del Estado,
- ✚ ineficiencias o incumplimientos del sector voluntario,
- ✚ ineficiencias o incumplimientos del mercado, y
- ✚ cuestiones políticas o ideológicas de los ciudadanos.

En palabras de Álvarez de Mon (1998) acerca de estas justificaciones de la aparición del Tercer Sector, *“allí donde la acción gubernamental no llega en la provisión de bienes públicos y bienestar, surgen oportunidades para que la iniciativa privada los cubra, debiendo prevalecer las organizaciones no lucrativas y voluntarias ante las empresas mercantiles en aquellas situaciones que exijan protección ante un posible fraude.”*

Por tanto, se hace referencia al principio de subsidiaridad como origen del Tercer Sector, en cuanto a que éste ha surgido para cubrir (actuar en defecto de) aquellos casos que son olvidados (consciente o inconscientemente) por el Estado y/o las empresas, tratándose especialmente de casos de injusticias de tipo económico o social.

### **2.1.2 Consolidación**

Según Palencia-Lefler Ors (2001), la consolidación del Tercer Sector a nivel mundial ha dependido de diferentes factores: a) la heterogeneidad del país, puesto que cuanto más rico en cultura es un país, menos espacio cede al sector público y privado; b) el tamaño del Estado del Bienestar y el número de políticas sociales que se llevan a cabo; c) el nivel de desarrollo económico; y, por supuesto, d) la existencia de un marco legal que favorezca la actuación del sector, así como de tradiciones históricas y/o religiosas al respecto.

De esta forma Palencia-Lefler Ors (2001), observa que, a nivel mundial, se distinguen tres grandes zonas geográficas diferenciadas en cuanto al nivel de consolidación de dicho Sector:

- ✚ En primer lugar, los *países Anglosajones*, donde el Tercer Sector surge como un paso lógico a la tradición democrática y su impulso a la participación ciudadana.
- ✚ En segundo lugar, los *países Europeos*, donde el Tercer Sector surge para cubrir ineficiencias del Estado como impulsor de cambios sociales y políticos.
- ✚ Finalmente, los *países en vías de desarrollo*, donde el Tercer Sector es el “nexo de unión” entre las comunidades necesitadas de ayuda y los países (y sus ciudadanos) que están en una situación más favorable para prestar esa ayuda.

### **2.1.3 Definición y clasificación**

Como afirman Salamon y Anheier (1997), “*el Tercer Sector sigue siendo el continente perdido del panorama social de la sociedad moderna, invisible para la mayoría de los*

*políticos, empresarios y medios de comunicación, e, incluso, para muchas personas dentro del propio sector”.*

Dicho desconocimiento explica que la terminología utilizada, en algunos casos, no sea todo lo precisa que debiera. Por eso, o bien se suele identificar el Tercer Sector con las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), cuando no son el único tipo de organizaciones que lo componen, o bien, se incluyen en dicho sector organizaciones que no tienen una misión altruista como los sindicatos o los colegios profesionales.

A modo de referencia, se van a considerar dos de las definiciones de Tercer Sector más relevantes entre la comunidad académica. Por un lado, la propuesta por el Observatorio del Tercer Sector (<http://www.observatoritercersector.org>), en función de la cual:

*“El Tercer Sector está formado por las organizaciones con personalidad jurídica e inscritas en un registro público, que no tienen ánimo de lucro, reinvertiendo sus beneficios en la propia actividad, y que son de titularidad privada”*

Por otro lado, Cabra de Luna (1998) define el Tercer Sector como:

*“el sector constituido por aquellas organizaciones privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de manera autónoma, buscan responsablemente, mediante el desarrollo de actividades de interés general (misión), conseguir un incremento de los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario, en cooperación con otras instancias públicas o privadas, beneficiándose, en su caso, de un tratamiento fiscal específico, derivado del reconocimiento de su tarea altruista”*

En el cuadro 2.1 se extraen los aspectos más importantes de las dos definiciones de Tercer Sector.

**Cuadro 2.1: CONCEPTO DE TERCER SECTOR**

AUTOR	ASPECTO RESALTADO	Características de las organizaciones
Observatorio del Tercer Sector	...formado por las organizaciones con personalidad jurídica ... que no tienen ánimo de lucro ... y que son de titularidad privada....	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con personalidad jurídica.</li> <li>- Sin ánimo de lucro.</li> <li>- De titularidad privada.</li> </ul>
Cabra de Luna (1998)	...organizaciones privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro ... regidas de manera autónoma, que buscan mediante el desarrollo de actividades de interés general (misión), conseguir un incremento de los niveles de calidad de vida...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizaciones privadas.</li> <li>- De carácter voluntario y autónomas.</li> <li>- Desarrollan actividades de interés general.</li> <li>- Buscan el incremento de los niveles de calidad de vida.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, a partir de ambas definiciones se puede concluir en un sentido amplio que el Tercer Sector es aquel constituido por las Organizaciones No Lucrativas (ONL)<sup>1</sup>. A este respecto, hay autores que incluyen en este sector, por ejemplo, a las entidades mutualistas, a pesar de que son asociaciones cuya misión se aparta del concepto de “interés general” puesto que surgen para satisfacer las necesidades de sus miembros, o no incluyen a formas de altruismo como el voluntariado, puesto que no constituyen una forma “organizativa”.

<sup>1</sup> El concepto de ONG, que fue creado por la Naciones Unidas para definir a las asociaciones privadas de personas que buscan la realización de un bien común, se utiliza en la mayoría de los casos de forma indistinta al de ONL. Sin embargo, no se puede identificar como ONG a todas las ONL. De hecho, existen ONL que no tienen ese carácter de búsqueda del bien común.

## 2.2. LAS ONL DENTRO DEL TERCER SECTOR

### 2.2.1 Concepto, características y clasificación

#### a) Concepto

Como ocurre con la definición del Tercer Sector, Vázquez Casielles, Álvarez González, & Santos Vijande (2002) analizan la definición del Sector No Lucrativo y lo califican de complejo y heterogéneo. Reflejo de ello es la gran diferenciación existente entre las tipologías de ONL, no solo por la forma jurídica que pueden adoptar, sino también por el tipo de actividad que desarrollan, por los diferentes grupos de interés a los que se dirigen o por su tamaño. Es por ello que el primer paso para profundizar en este tema sea definir el concepto de ONL.

De entre todas las *definiciones* de ONL propuestas desde diferentes sectores y por distintos autores, cabe resaltar las siguientes:

- ✚ Para Kotler (1979) es *“un importante sector de la economía nacional que constituye un camino intermedio para cubrir necesidades sociales, sin recurrir al motivo lucrativo ni a la actuación gubernamental. Estas organizaciones tienden a ser socialmente sensibles y especializadas en el suministro de servicios sociales que no son adecuadamente proporcionados por las empresas o el gobierno”*
- ✚ Según Dewarrat (1984) son *“organizaciones que no desarrollan su actividad guiadas por objetivos de rentabilidad o de consecución de una cuota de mercado, sino por el cuidado del bienestar de la población elegida. Es decir, tratan de ofrecer servicios a la colectividad o a una parte de ella”*
- ✚ Smith, Baldwin & White (1988) proponen que son *“las formas colectivas de acción voluntaria individual. Dicho de otro modo, son los vehículos por medio de los cuales las personas persiguen conjuntamente objetivos que no son remunerados y que no son forzados a perseguir”*
- ✚ Por último, según Vernis et al. (1998) es *“una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicada al lucro personal*

de ninguno de sus miembros/socios/fundadores; y que no tiene carácter gubernamental”.

Por tanto, como no existe una definición que recoja de forma exhaustiva toda la casuística y las posibles formas que puede adoptar una ONL, en la cuadro 2.2 se resumen las diferentes aportaciones que al concepto global de ONL proponen cada uno de los autores en las definiciones antes expuestas, para alcanzar así una definición lo más ajustada posible.

**Cuadro 2.2: CONCEPTO DE ONL**

AUTOR	ASPECTO RESALTADO	Característica de la ONL
Kotler (1979)	... cubrir necesidades sociales, sin recurrir al motivo lucrativo ni a la actuación gubernamental...	No tienen fines lucrativos y no forman parte de la actividad gubernamental.
Dewarrat (1984)	... no desarrollan su actividad guiadas por objetivos de rentabilidad... tratan de ofrecer servicios a la colectividad...	No persiguen el beneficio, sino que ofrecen servicios a la colectividad.
Smith, Baldwin & White (1988)	... persiguen conjuntamente objetivos que no son remunerados y que no son forzados a perseguir...	Voluntariedad en sus objetivos y actuaciones.
Vernis et al. (1998)	... no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros/socios/fundadores...	El objetivo de su creación no es el lucro personal de sus fundadores.

Fuente: Elaboración propia

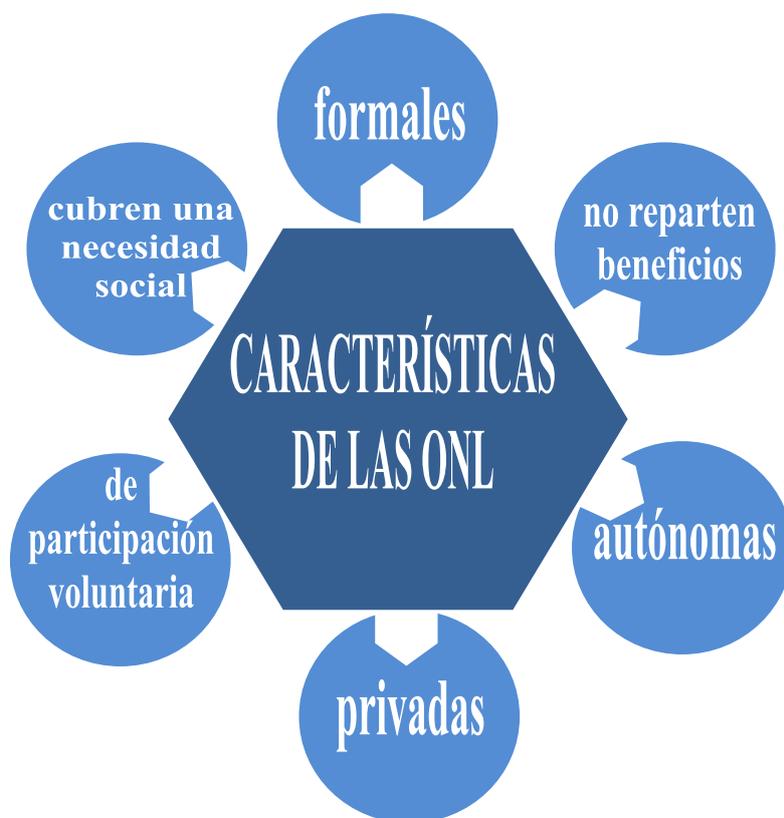
**b) Características**

A modo de conclusión, es posible deducir una serie de *características* comunes a todas las ONL (*Figura 2.1*):

- ✚ *Persiguen cubrir necesidades sociales*: Son entidades cuyo fin expreso no es la consecución de un beneficio económico, sino que principalmente tienen una finalidad social y/o altruista y/o humanitaria y/o comunitaria.

- ✚ *Son organizaciones formales.* Esto implica la necesidad de una estructura definida, con límites organizativos perfectamente estipulados y que se recogen en un documento de constitución. No importa la forma jurídica que adopten, todas las ONL cumplen con este requisito.
- ✚ *Son privadas.* Existe una separación entre las ONL y los organismos públicos. Esto no impide que puedan ser financiadas (y de hecho lo son en muchos casos) por entidades de carácter público.
- ✚ *No distribuyen beneficios entre los fundadores, titulares, administradores o miembros.* Esta característica deriva directamente del concepto “sin ánimo de lucro”, que implica que ante excedentes producidos por su actividad, la entidad tiene la obligación (legal) de destinarlos o aplicarlos a la consecución de sus fines y no puede, en ningún caso, repartirlos entre sus miembros o titulares. De hecho, es fundamental que la organización defina su misión básica, es decir, concrete en relación a que situación de injusticia va a manifestarse, denunciándola y promoviendo el desarrollo de un cambio social o político que evite o minimice dicha injusticia. Será esta misión definida como básica la que justifique la creación de la ONL.
- ✚ *Son autónomas.* Este es un requisito esencial para que su labor sea efectiva. Ellas controlan sus propias actividades y tienen procedimientos de gobierno interno para conseguir sus objetivos. No tendría mucho sentido que en su actividad como denunciante de injusticias dependiera de fuentes externas que pudieran controlar sus procedimientos. Sin embargo, también es una de las características más difíciles de cumplir a nivel práctico como se verá más adelante.
- ✚ *Son de participación voluntaria.* Se refiere tanto a la labor de los fundadores como a la de los miembros o socios. La participación, membresía y contribución, ya sea en forma de tiempo (cooperantes, voluntarios y fundadores) o de dinero (socios o colaboradores), no puede ser obligatoria.

**Figura 2.1: CARACTERÍSTICAS DE LAS ONL**



Fuente: Elaboración propia

### c) Clasificación

Partiendo de que todas las ONL poseen las características previas, a continuación se va a efectuar una *clasificación* de las mismas atendiendo a diferentes criterios:

- ✚ Una primera clasificación diferencia a las ONL atendiendo a los intereses que buscan las organizaciones (Bon & Louppe, 1980). De esta forma, se distingue entre *ONLs de interés general* y *ONLs de interés particular* (Figura 2.2). En el primer grupo se podrían incluir la Cruz Roja, los Bancos de Donantes... y, en el segundo, los clubes deportivos, asociaciones profesionales, sindicatos,...
- ✚ Acorde con el criterio anterior, otra clasificación diferencia las ONL entre *Entidades Mutualistas*, dedicadas a la satisfacción de las necesidades de sus miembros afiliados, tales como las Asociaciones de Vecinos, y *Entidades Altruistas*, que cubren las necesidades de los grupos o sectores desfavorecidos o en riesgo de exclusión, como pueden ser las ONG (Bon & Louppe, 1980).

- ✚ Además, las ONL también pueden agruparse en función de la actividad que desarrollan y en este caso pueden ser medioambientales, de cooperación al desarrollo, humanitarias, educativas...
- ✚ Por último, las ONL se pueden dividir en función de la forma jurídica que adoptan, distinguiéndose principalmente entre *Fundaciones*, que son aquellas organizaciones sin ánimo de lucro, constituidas por personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que persiguen fines de interés general; y *Asociaciones*, que son aquellas organizaciones sin ánimo de lucro, constituidas por personas físicas o jurídicas (mínimo 3), para la realización, de manera democrática e independiente, de una actividad que afecta a un colectivo particular. Además, en menor medida, las ONL también pueden adoptar la forma propia de una *Sociedad Mercantil* (Sociedad Limitada, Sociedad Anónima,...) cuando desarrollan una actividad económica con un fin social.

**Figura 2.2: TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES**



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2 Financiación de las ONL

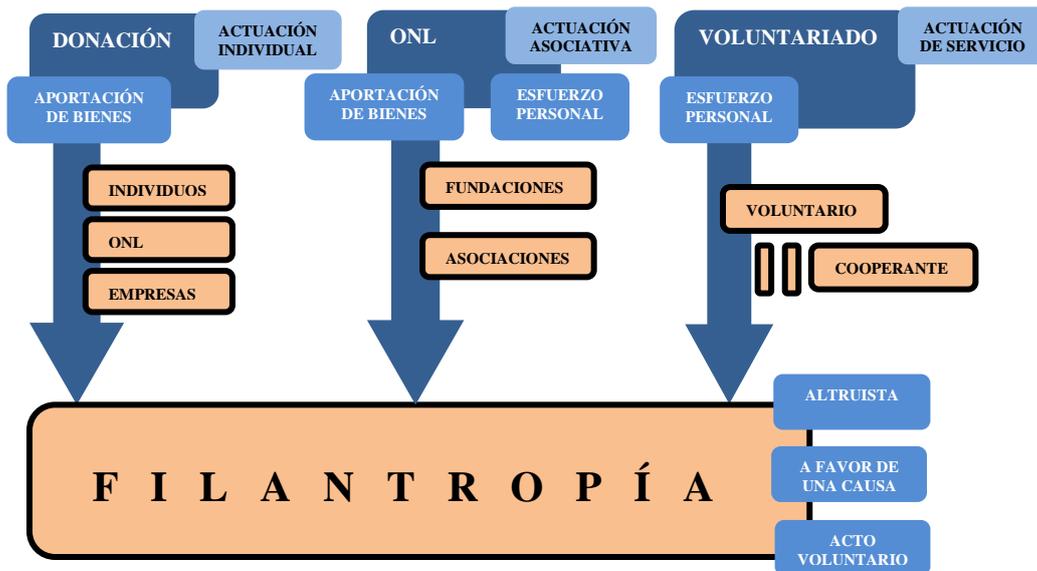
En esta sección se van a describir tanto las principales *fuentes de financiación* de las ONL como su proceso de “*fundraising*”, que se refiere al ejercicio de captación de fondos por parte de las ONL. Además, se hace una breve reseña al “*crowdfunding*”, anglicismo que se utiliza para referirse a la financiación colectiva.

#### a) Las fuentes de financiación

Según Palencia-Lefler (2001), en primer lugar, antes de hablar de las fuentes de financiación de las ONL es necesario aludir al concepto de “filantropía”, que se presenta “*en tres áreas de actuación libres y voluntarias*” (Figura 2.3):

- ✚ la actuación *individual*: la donación
- ✚ la actuación *asociativa*: las organizaciones no lucrativas
- ✚ la actuación *de servicio*: el voluntariado

**Figura 2.3: FILANTROPÍA EN LAS ÁREAS DE ACTUACIÓN DE LAS ONL**



Fuente: Elaboración propia

A partir de aquí, la financiación de las ONL puede proceder de tres fuentes principales (Escudero, 2009): a) las aportaciones del sector público; b) las aportaciones privadas; y, por último, c) los ingresos que obtienen por la realización de alguna actividad económica (venta de productos o prestación de servicios) *Figura 2.4.*

**Figura 2.4: FINANCIACIÓN DE LAS ONL**



Fuente: Elaboración propia

#### - **Financiación pública**

- ✚ La financiación pública de las ONL procede principalmente a las *subvenciones* que desde las diferentes Administraciones Públicas se destinan a la labor de este tipo de organizaciones (no solo del Ministerio de Asuntos Exteriores, las Comunidades Autónomas o los Ayuntamientos, sino también de organismos internacionales como la ONU o la Unión Europea).

Su justificación reside en que las ONL realizan una actividad subsidiaria de los poderes públicos en cuanto a que intentan suplir el vacío dejado por estos en la atención a colectivos con necesidades concretas. Además, para el Estado se traduce

en un ahorro de recursos públicos y estructuras organizativas que pueden dedicar a otros fines, con la confianza de que dichas necesidades se están cubriendo por las ONL implicadas.

- ✚ Adicionalmente, también reciben fondos públicos procedentes del dinero de los contribuyentes que así lo hacen constar específicamente en sus *declaraciones de IRPF*, marcando la casilla de “Otros fines sociales”. La aportación actualmente está fijada en el 0,7%.

#### - ***Financiación privada***

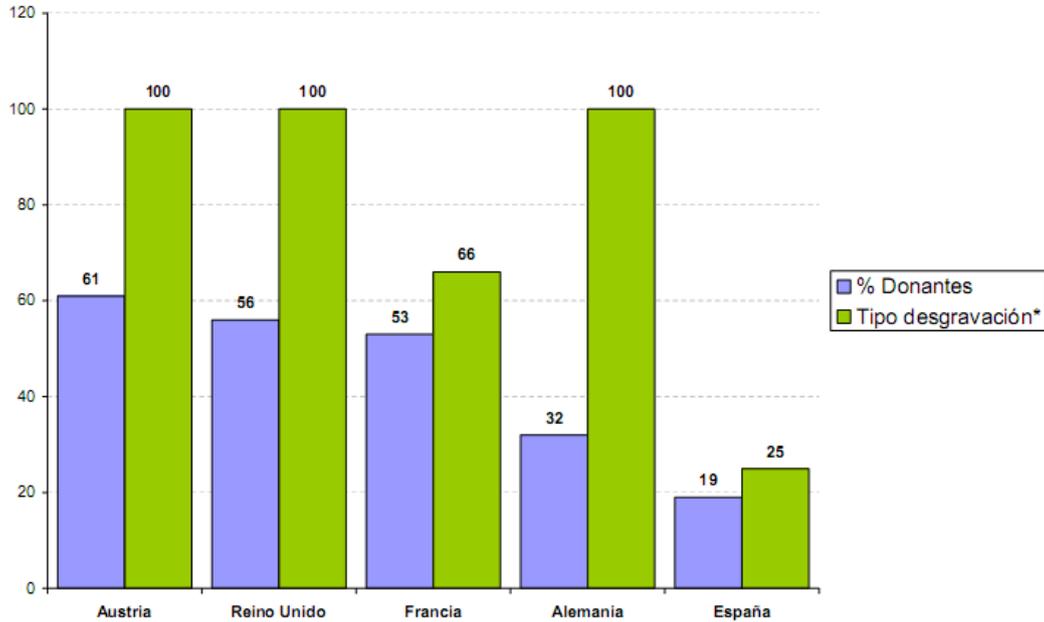
Se trata de la captación de recursos procedentes básicamente de dos vías: a) las donaciones tanto de particulares como de empresas privadas y otras entidades no lucrativas, y b) las subvenciones de la Obra Social de las Cajas de Ahorro. Cabe destacar, como elemento incentivador, que las financiaciones privadas van ligadas a la obtención de beneficios fiscales (Ley 49/2002).

- ✚ *Respecto a las donaciones de particulares*, constituyen la piedra fundamental de la financiación de las ONL. Son las donaciones que los individuos de forma personal y voluntaria entregan a una causa con la que se sienten comprometidos. A este respecto es fundamental la labor de la ONL, no solo de captar, sino de mantener el número de donantes, que en muchos casos pasa por el establecimiento de una comunicación positiva con los mismos.

Según el V Estudio “*La Colaboración de los Españoles con las ONG y el perfil del donante*”, publicado por la Asociación Española de *Fundraising* (AEF), en abril de 2013: “*la donación media del donante español ha caído de 176€/año en 2010 a 164€/año en 2012*”. Sin embargo, el número de donaciones no ha bajado tan significativamente, lo que implica más un descenso en la capacidad económica de los donantes que en el sentimiento altruista de los mismos.

El porcentaje de población donante en España es del 19,4%, resultando uno de los más bajos de Europa, atribuible “*al escaso incentivo fiscal a la solidaridad y el mecenazgo en nuestro país*” (figura 2.5)

**Figura 2.5. COMPARACIÓN DONACIÓN-INCENTIVO FISCAL EN LOS PAÍSES DE EUROPA**



Fuentes: Asociación Española de Fundraising; European Fundraising Association. El tipo de desgravación fiscal reflejado, se basa en el cálculo de la cantidad deducible en el caso de una donación de 10.000€ realizada por una persona física sobre una base imponible de 100.000€. Fuente: The operating environment for foundations in Europe.

Respecto al perfil del donante particular español, cabe señalar que la participación de ambos sexos está equilibrada, la edad media es de 47 años, se trata de donantes con estudios universitarios, con hijos y que viven en pareja. Un dato significativo es el incremento con respecto a años anteriores de la preferencia para que España sea el país destino de la aplicación de los fondos (20%), aunque la respuesta mayoritaria a esta cuestión de la aplicación de los fondos sigue siendo “donde se necesite” con un porcentaje del 59%.

- + En cuanto a *las donaciones de las empresas del sector lucrativo*, es un porcentaje que se ha incrementado en los últimos años como respuesta a la aparición de empresas más responsables socialmente. Desde el punto de vista de la ONL, tiene que prestar especial cuidado a quién es la empresa que realiza la donación y la motivación que se esconde detrás de dicha donación.

Carlos Gómez Gil, Profesor del Departamento de Análisis Económico Aplicado de la Universidad de Alicante, responsable del Área de Cooperación al Desarrollo de Bakeaz pone de relieve la existencia de una serie de acciones conjuntas entre ONL y empresas que van más allá del acto de la donación económica (Álvarez Seguí, 2011): “*Yo hablo de alianza entre ambas, de trabajar conjuntamente en campañas publicitarias, de poner anuncios en prensa, financiar porcentajes de determinadas cosas, de marketing con causa...*”.

- ✚ Además, se deben incluir *las aportaciones de otras empresas no lucrativas* que buscan la cooperación en una misma causa, como es el caso de las donaciones de fundaciones privadas o legados a ONL.
- ✚ Por último, habría que considerar las *subvenciones de la Obra Social de las Cajas de Ahorro*. Por su propia naturaleza, las Cajas de Ahorro están obligadas a destinar una parte de sus beneficios a Obra Social. Pueden realizarlo vía sus propios proyectos o sacar convocatorias anuales en las que las ONL optan a los fondos, bajo el sistema de concurso. A raíz de la crisis, y especialmente de la reorganización que ha sufrido el sector, es una de las fuentes de financiación de las ONL que más afectada se ha visto, habiendo decrecido significativamente los fondos obtenidos por esta vía.

- ***Ingresos procedentes de la venta de productos o la prestación de servicios***

Estos fondos son objeto de mucha controversia por la dualidad existente derivada de que las ONL disfruten de beneficios fiscales por ser entidades sin ánimo de lucro, cuando en muchos casos desempeñan una actividad económica comercial o de servicios igual que cualquier otra empresa del sector lucrativo, que no disfruta de dichos beneficios fiscales. En cualquier caso, se trata de unos ingresos procedentes de actividades que no pueden ser más importantes en volumen que la actividad definida como misión principal de la ONL. Se trata de actividades accesorias a su labor principal y que, por supuesto, no pueden ir en contra del espíritu de la propia ONL.

**b) El Fundraising**

“*Fundraising*” es un término inglés (no tiene traducción al castellano) que se refiere al ejercicio de captación de fondos por parte de las ONL para sus causas filantrópicas. El

primer objetivo del fundraising es proteger la autonomía de las ONL. De hecho, tan importante como tener fondos para llevar a cabo su actividad, es saber de donde proceden esos fondos, de forma que al aceptarlos las ONL no se vean comprometidas a cambiar su forma de actuar para adecuarse a exigencias del donante.

A este respecto, la primera pregunta que se tiene que plantear la ONL es: ¿financiación pública o financiación privada?

Según Palencia-Lefler (2001), “*una correcta selección de las fuentes de financiación de las ONL permite un desarrollo más eficaz de las mismas en el contexto actual*”. En su libro plantea la dicotomía entre recursos públicos y privados y expone las ventajas e inconvenientes de unos y otros.

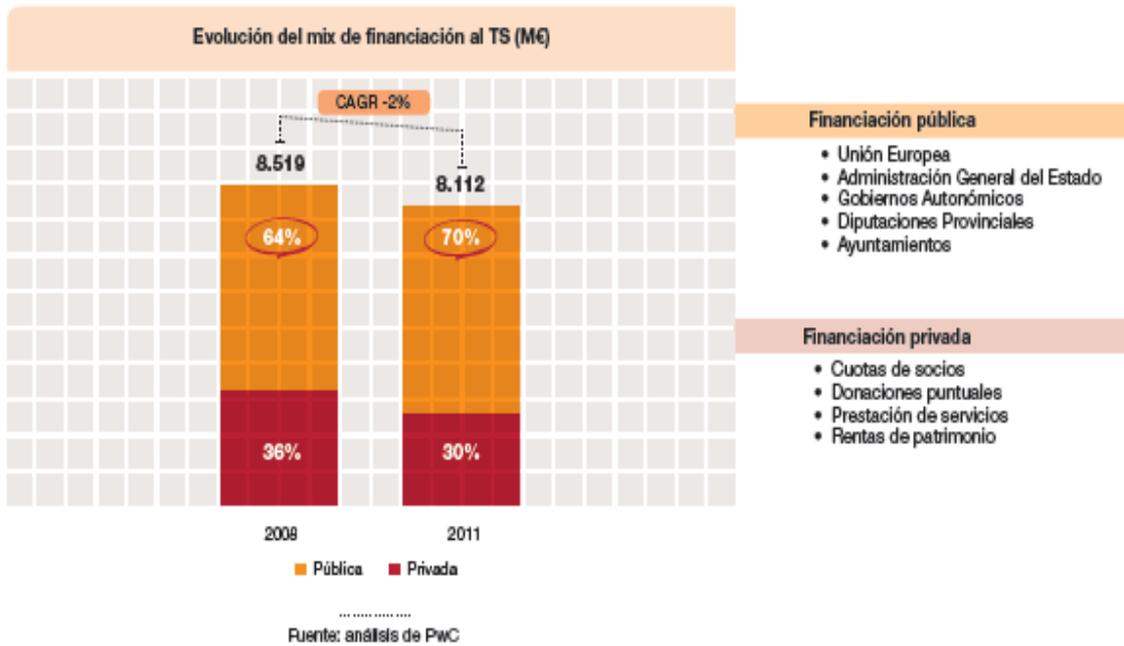
- ✚ Respecto a los *fondos públicos*, considera que su captación está excesivamente burocratizada y alejada, en algunos casos, de la sensibilidad real. Además, la imagen que transmite una organización que mayoritariamente depende de fondos públicos es de inviabilidad de su proyecto como ONL, por no mencionar que ve mermada su autonomía de actuación. Como puntos favorables destacables está la posibilidad de planificar la gestión de fondos, puesto que son de carácter estable, aunque deben asumirse los retrasos en convocatorias y pagos como un “hecho normal” de este tipo de financiación.
- ✚ La *financiación privada*, por el contrario, tiene poca garantía de continuidad y las ONL se ven obligadas a “ganarse” los fondos de forma continua, utilizando todos los medios que tienen a su alcance. Este tipo de fondos, sin embargo, tiene un carácter independiente y provienen de fuentes (ya sean personas o empresas) que se sienten más identificadas con la causa o el proyecto que avalan con su apoyo, a diferencia de la sensibilidad de la Administración.

En los últimos años, el sector de las ONL en España adolece de una excesiva dependencia de la financiación pública, lo que en la actual situación de crisis ha puesto en peligro la continuidad de muchas de ellas, puesto que el gasto público se ha reducido considerablemente y ha obligado a cerrar muchas organizaciones que se encuentran sin recursos económicos para continuar su labor.

Según el “Informe sobre el Tercer Sector” elaborado por la Fundación La Caixa, Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación PwC en 2012, “en el año 2011, el 70% de la financiación de las ONL depende de la financiación pública”, lo que significa un incremento de seis puntos porcentuales respecto a las cifras de 2008, como se muestra en la figura 2.6.

**Figura 2.6. FINANCIACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL TERCER SECTOR**

**Mix de financiación del TS**



Fuente: extraído del informe elaborado por la Fundación La Caixa, Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación PwC. “Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis” (2012)

En un artículo digital de la revista *Emprendedores* (Escudero, 2009), Ricard Valls, director en 2009 del Área Social y Fundaciones de Antares Consulting y miembro de la Asociación Española de *Fundraising* (AEF), defendía acerca de la idea de independencia de las ONL respecto al origen de fondos que: “Lo ideal para mantener esa independencia y sostenibilidad en el tiempo sería partir de un 35% de fondos privados”.

Por su parte, según la Web <http://ong.consumer.es>, analizadas 70 entidades que contaban con más de 100 socios o voluntarios durante el ejercicio 2009, se extrajeron las siguientes cifras significativas:

- ✚ El 25,71% obtiene más del 70% de sus ingresos mediante subvenciones públicas frente al 32,85% que lo hace vía privada: donaciones, organización de eventos, venta de productos propios o apadrinamientos.
- ✚ Respecto a la dependencia de la financiación privada: Amnistía Internacional (98%), Asamblea de Cooperación por la Paz (97%), CC ONG Ayuda al Desarrollo (97%), Fundación Vicente Ferrer (86%)
- ✚ En cuanto a la dependencia de ayudas públicas: CONOSUD (94%), Cooperación Internacional ONG (80%), Fundación Amigó (90%)
- ✚ El 52% dedica más del 80% de sus ingresos a desarrollar proyectos y programas: Cáritas (93%), CC ONG Ayuda al Desarrollo (98%), Manos Unidas (87%)
- ✚ Entre otras las entidades que dedican menos del 10% del presupuesto a su gestión son: Cáritas (7%), Fundación Vicente Ferrer (5%), Manos Unidas (6%), UNICEF (7%)

### c) **El crowdfunding**

*El crowdfunding*, también denominado micro-mecenazgo, es un método de cooperación que permite recaudar sumas de dinero importantes a través de pequeñas aportaciones de muchas personas.

En el caso de las ONL, la importancia que las nuevas tecnologías y, en concreto, el desarrollo de Internet y las redes sociales, han tenido en la forma de comunicación entre ONL y socios colaboradores ha resultado fundamental. El funcionamiento es sencillo: la ONL publica un proyecto bien en su propia plataforma digital o utilizando los servicios de plataformas que han surgido con este propósito específico y que a cambio de una pequeña comisión organizan las campañas. En concreto, se informa sobre el proyecto concreto al que se va a destinar el dinero, así como la cantidad de fondos que se

necesitan. El tiempo para conseguir el dinero es limitado y, una vez finalizado el plazo, si la cantidad no se ha alcanzado, no se hacen efectivas las aportaciones de los donantes y, por tanto, la ONL no recibe el dinero.

Aunque éste es el funcionamiento estándar, hay plataformas más flexibles que permiten hacer efectivas las donaciones, aún en el caso de no llegarse a la cantidad estipulada, hacer campañas que ofrecen algún tipo de incentivo para las donaciones e incluso fijar un plazo de tiempo más flexible para llevar a cabo la recaudación de fondos.

Jaume Albaigès (experto en estrategia tecnológica para ONG y creador de TecnolONGia.org) publicaba un artículo en dicha plataforma digital alegando: “*un 45% (de las plataformas de Internet, no sólo para ONG) consiguen los fondos pedidos*”.

### **2.2.3 Mecanismos de control y nivel de confianza en las ONL**

#### **a) Mecanismos de control de las prácticas de las ONL: la transparencia**

Para Álvarez de Mon, Martín Cavanna & Martínez Sánchez (1998), en su obra sobre “*El Tercer Sector: retos y propuestas para el próximo milenio*”, publicado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, parece evidente que no sólo es importante aumentar el volumen de fondos para las iniciativas solidarias, sino que es más necesario aún el establecimiento de procedimientos de control de esos fondos y de mecanismos de evaluación del impacto de estas organizaciones y sus proyectos. Álvarez de Mon & otros autores (1998) se refieren principalmente a los fondos públicos y al reparto entre las diferentes ONG, pero sus reflexiones pueden aplicarse de forma global a todos los fondos recaudados por las ONL.

Se abre así un apartado interesante en el estudio de las ONL: ¿quién se encarga de vigilar sus actuaciones?, ¿llega la ayuda realmente a la causa?, ¿se atienen a su misión y valores a la hora de actuar?

En principio, las ONL necesitan realizar un ejercicio de transparencia que redunde en su propio beneficio, en cuanto a que son percibidas desde el exterior como fiables y por ello merecedoras de la confianza de quienes aportan los fondos y también de los voluntarios o cooperantes que realizan una labor para ellas.

La transparencia en las ONL, es decir el grado de información y la actitud con la que afrontan la rendición de cuentas, se establece en tres direcciones según Medina (2009) (figura 2.7):

- ✚ *Externa*: Con los donantes, socios y beneficiarios.
- ✚ *Interna*: Con los trabajadores: cooperantes y voluntarios.
- ✚ *Horizontal*: En las alianzas y relaciones con otras ONL, organismos oficiales y empresas lucrativas.

**Figura 2.7: TRANSPARENCIA EN LAS ONL**



Fuente: Elaboración propia a partir de las ideas de Medina (2009)

### **b) Nivel de confianza en las ONL**

Según el estudio del Observatorio del Voluntariado (2010), la confianza del público en general en las ONL en España es alta, como se ve en la tabla de la figura 2.8. Este dato viene a corroborar los resultados del informe “*Así nos ven. ¿Qué sabemos y cómo*

valoramos a las ONGD?”, de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo España (2010), que sitúan a estas instituciones “mejor valoradas por la sociedad que los partidos políticos, sindicatos y medios de comunicación”.

**Figura 2.8: NIVEL DE CONFIANZA EN LAS ONL**

Opinión sobre la confianza que despierta la actuación de diversos actores en la reducción de la pobreza, y su responsabilidad en su prevención y reducción. 2009

Actores	Confianza en su actuación sobre la reducción de pobreza		Principal responsable de la reducción o prevención	
	España	UE27	España	UE27
El Gobierno Central	40	36	67	53
Los propios ciudadanos	69	57	4	13
La Unión Europea	54	45	14	9
Las ONG y entidades sociales	67	63	1	7
Las empresas	32	32	2	3
Entidades religiosas	45	51	1	2
Autoridades regionales o locales	51	50	6	7

Eurobarómetro Especial Pobreza y Exclusión Social, 2009 (321/ EB72.1). Traducción Folia 2010.

Fuente: Información extraída del estudio “Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España”, llevado a cabo por la Plataforma de Voluntariado de España. Informes, estudios e investigación 2011. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Madrid. Enero 2011.

Sin menospreciar esta circunstancia acerca de la confianza del público, Palencia-Lefler (2001) expone que la respuesta de los ciudadanos a las ONL no será la esperada “mientras (las ONL) no sean capaces de comunicar adecuadamente a todos sus públicos los resultados de su gestión y los diferentes procesos -que las hacen diferentes a las entidades públicas y a las entidades privadas-”

A este respecto, existen varias organizaciones cuyo cometido es velar por la actuación de las ONL a fin de garantizar la confianza de los ciudadanos. Entre ellas, destacan las siguientes:

- ✚ La Fundación LEALTAD ([www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)): Es una institución sin ánimo de lucro constituida en 2001, cuya misión es fomentar la confianza de la sociedad en

las ONL. Se dedica a realizar de forma gratuita análisis de transparencia a aquellas ONL que voluntariamente lo solicitan y ofrecen a particulares y empresas información independiente y objetiva sobre las ONL.

- ✚ *La Asociación Española de Fundraising (AEF)* ([www.aefundraising.org](http://www.aefundraising.org)): Es una organización no lucrativa creada en 1997, cuya misión es el desarrollo de la filantropía y la captación de fondos en España. Su principal objetivo es desarrollar unos estándares de calidad y criterios éticos sobre captación de fondos, asegurando la confianza de los donantes potenciales.
- ✚ *FORÉTICA* ([www.foretica.org](http://www.foretica.org)): Es una asociación de empresas y profesionales que, desde su creación en 1999, se ha centrado en la difusión de la RSC de forma general para todas las empresas, pero donde también tienen cabida las empresas del Tercer Sector. Publican estudios, organizan foros y, en general, difunden herramientas de aplicación de prácticas responsables en las empresas: AA 1000; GRI; IS 26000; SA 8000; SGE 21.
- ✚ *El Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG)* ([www.icong.org](http://www.icong.org)): Se trata de una organización independiente y sin ánimo de lucro que gestiona la Norma ONG Calidad, que en la actualidad se encuentra en su 5ª versión. Su misión es la difusión y fomento de la cultura de Calidad entre las organizaciones del Tercer Sector.

### **3. RS EN LAS ONL**

#### **3.1. RASGOS ESPECÍFICOS DE LA RS EN LAS ONL**

Desde la crisis iniciada en 2007, la confianza de las personas en las empresas y gobiernos se ha visto seriamente afectada de forma negativa. Es en esta situación donde las ONL han surgido como una alternativa, recuperando la fe perdida en los mercados.

La actuación de las ONL no solo suple en muchos casos el vacío dejado por los gobiernos, que se ven incapaces de asistir o ayudar a determinados sectores de población en riesgo de exclusión o con dificultades económicas o sociales, sino que además se convierte en agente denunciante y defensor de situaciones injustas, proponiendo o exigiendo soluciones para las mismas.

Vidal & Torres (2005) exponen que los cambios sociales han obligado a los tres sectores a colaborar estrecha y frecuentemente. En este nuevo modelo social, los agentes “*son responsables de sus relaciones con el entorno y con la sociedad*” y de ahí ha surgido el concepto de RSC porque la sociedad quiere un modelo “*social y medioambientalmente más sostenible*”. Las ONL, como organizaciones que nacen con el fin de producir un bien común, se deben a esta misión y, por tanto, todas sus acciones tienen que ser coherentes con dichos valores. Parece obvio inferir que la Responsabilidad Social para ellas es sólo una cuestión de coherencia.

Bayarri & Navarro (2012) publican el “*Manual de Aplicación de la RSC, Responsabilidad Social sin el apellido de Corporativa para las ONG*”, que atiende a las especiales características de estas organizaciones. Para estos autores, el principal reto para las ONL en el momento actual es alcanzar un triple objetivo:

- ✚ Devolver un alto valor a la sociedad en tres vertientes: económica, social y medioambiental.
- ✚ Responder eficaz y coherentemente a sus fines y valores utilizando sus recursos de manera óptima.
- ✚ Competir en un entorno competitivo permaneciendo fieles a su esencia.

En el Manual también hablan del concepto de globalización e interdependencia entre los diferentes países y agentes y de actuar bajo criterios de desarrollo sostenible. Luego, para las ONL se habla de los mismos conceptos que para el resto de empresas, puesto que comparten un mismo espacio, el mercado global, e interactúan con las mismas reglas que rigen para la empresa privada.

Si para las empresas del sector secundario, fruto de la interrelación entre globalización y desarrollo sostenible surge el concepto de RSC, es decir, aparece la necesidad de establecer un código de buena conducta aplicado a su actividad de forma que permita a la organización devolver a la sociedad parte del beneficio económico que obtienen de la misma, ¿qué pasa en el caso de las ONL?, ¿no se supone que ya actúan de forma socialmente responsable, puesto que nacen con el objetivo de conseguir un bien de interés general?, ¿por qué es necesaria una RS en las ONL?

Como ya se ha visto anteriormente bajo el Modelo Estratégico, para que la RSC sea legítima debe ir más allá del mero donativo puntual a una u otra obra benéfica. De hecho, tiene que estar enraizada en la operativa diaria de la compañía, integrada como parte de su estrategia global empresarial. Para las ONL no es diferente. La RS tiene que aplicarse a todos los niveles de la misma: la gestión interna de la organización y sus relaciones con el entorno.

No obstante, por la especialidad de las ONL como entidades sin ánimo de lucro, hay ciertas variaciones de la RS con respecto a las empresas con ánimo de lucro. Las más significativas son las siguientes:

✚ *Voluntariedad-Obligatoriedad de la RS:* La RSC se aplica de forma voluntaria por parte de las empresas. En el caso de las ONL, el grado de voluntariedad es menor o prácticamente inexistente. La mayoría de las actuaciones de RSC son actuaciones coincidentes con las actuaciones definidas por la misión o valores de la ONL y, por este motivo, la ONL está obligada a cumplir con sus acciones de RS, puesto que son la aplicación en la práctica de su misión y valores. No se puede concebir una ONL que vaya en contra de su espíritu, de ahí que la característica de voluntariedad de la RS en la ONL no sea tal

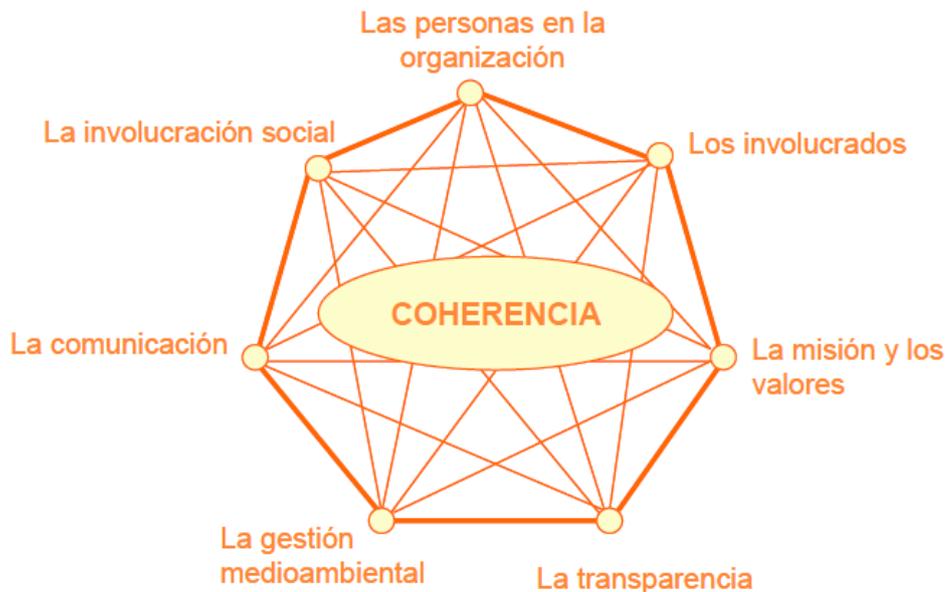
✚ *Motivaciones para la RS:* Como ya se ha visto, el nacimiento de la ONL es fruto de la persecución de un fin con causa social. Luego, se pueden considerar entidades

socialmente responsables per se y no hay segundas intenciones en la aplicación de la RS -mejora de su imagen pública o atracción de clientes potenciales- como ocurre en el sector lucrativo.

- ✚ *Desarrollo de la actividad de RS:* El modo de llevar a cabo su actividad, de acuerdo con sus valores, es el eje principal de la actividad de RS en las ONL. Si una ONL no es coherente en cómo actúa para conseguir su fin social se tiene que apartar de éste.

Según Vidal & Torres (2005), el peligro de que una ONG sea incoherente es que pierde credibilidad y, por tanto, el apoyo de la sociedad y de las personas que trabajan para ella, así como la legitimidad para denunciar y actuar. En definitiva, deja de ser una organización útil para la sociedad. En concreto, estos autores propusieron siete aspectos a tener en cuenta por las ONL a la hora de implantar su RS (figura 2.9): a) las personas de la organización; b) los involucrados; c) la misión y los valores; d) la transparencia; e) la gestión ambiental; f) la comunicación; y g) la involucración social

**Figura 3.1: ÁREAS DE INTERÉS PARA LA APLICACIÓN DE LA RS EN LAS ONL**



Fuente: Vidal & Torres (2005) "La Responsabilidad Social de las Organizaciones No Lucrativas". Observatori del Tercer Sector.

### 3.2. MARCO TEÓRICO SOBRE LA RS EN LAS ONL EN FUNCIÓN DE SUS STAKEHOLDERS

Para definir los principales aspectos teóricos sobre el comportamiento socialmente responsable de las ONL se parte de la información recopilada en diferentes páginas Web de organizaciones dedicadas al control y evaluación de la actividad de dichas entidades, entre las que cabe destacar las siguientes: Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para PYMES (Observatorio de RSC, 2005), Norma ONG Calidad V5 (Instituto para la Calidad de las ONG), Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad (Lemonche, 2011)... etc.

Partiendo de esta información, con carácter inédito, se elabora un marco teórico que contiene las diferentes pautas a seguir para lograr una actuación socialmente responsable y consecuente con los fines sociales de toda ONL. No obstante, a fin de facilitar la comprensión de la aplicación de la RS en estas entidades, dichas pautas se van a organizar en función de los stakeholders con los que se relacionan, dividiendo sus actuaciones en función de los mismos. Específicamente, es posible considerar como principales stakeholders de las ONL los siguientes (*figura 2.10*):

**Figura 3.2: LA RS EN LAS ONL EN FUNCIÓN DE SUS STAKEHOLDERS**



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1. Con las personas de la organización: cooperantes y voluntarios

Una de las características definitorias de las ONL es que se trata de agrupaciones de personas, ya que se necesita de la participación de éstas para la realización de sus actividades: los voluntarios y los cooperantes. La diferencia entre ambos grupos reside en el carácter de la relación que se establece entre al ONL y la persona:

- ✚ En el caso de los *cooperantes*, se establece una relación laboral con la organización por la que percibirán una contraprestación económica en calidad de salario. Por tanto, se pueden considerar los trabajadores de la ONL, las personas cualificadas dedicadas profesionalmente al Tercer Sector.
  
- ✚ Los *voluntarios*, por el contrario, dedican su tiempo y esfuerzo sin contraprestación dineraria a cambio y, por tanto, de forma altruista y gratuita. La Plataforma del Voluntariado de España en su página web ([www.plataformavoluntariado.org](http://www.plataformavoluntariado.org)) hace una distinción entre el voluntariado: de acción social, de cooperación al desarrollo y virtual. La diferencia entre ellos reside en el ámbito de desarrollo de las actividades del voluntario. Así, en el de acción social, la actividad se desarrolla de forma local, ayudando a colectivos en riesgo de exclusión con una problemática más cercana al lugar de residencia del voluntario, mientras que el voluntariado de cooperación al desarrollo se lleva a cabo principalmente en países en vías de desarrollo. El último tipo, íntimamente relacionado con las nuevas tecnologías, permite realizar la labor de voluntariado sin presencia física del voluntario en las entidades. Entre otras actividades incluye, por ejemplo, la difusión online de campañas de apoyo, protesta o denuncia de situaciones de injusticia.

El estudio “*Así somos: El perfil del voluntariado social en España 2012*” elaborado por el Observatorio del Voluntariado (Observatorio del Voluntariado, 2013), dio a conocer los siguientes aspectos relevantes sobre el perfil del voluntariado en nuestro país. De las 563 entidades de voluntariado encuestadas:

- el 80% se constituyó hace más de una década y su labor se dirige principalmente al ámbito local.
  
- el 56% formaba parte de una entidad más grande de mayor alcance, frente al 44% que trabaja de forma independiente.

- el principal ámbito de acción (78%) se centra en la atención a las personas social, psicológica, educativa o sanitaria, entre otras.
- el número de personas voluntarias en activo asciende a 91.182.
- el número predominante (30%) son mujeres entre 31 y 64 años.
- el 83% realiza al menos una labor de voluntariado a la semana.
- el 68% no tenía una actividad económica remunerada, incluyéndose en este colectivo a jubilados/as (29%), parados/as (23%), estudiantes (12%) y personas dedicadas a su hogar (2%)
- la razón más destacada para realizar voluntariado ha sido la “*solidaridad o ayuda a los demás*”, evaluada como bastante importante o muy importante para el 93% de los voluntarios/as. También destaca el motivo “*adquirir experiencia laboral o habilidades profesionales*” alegado por un 49%.
- la satisfacción del propio trabajo voluntario es muy alta en el 68% de los casos y resalta el hecho de solo el 0,5% se muestra abiertamente crítico.

En concreto, los principales comportamientos socialmente responsables de las ONL con respecto a las personas de la organización son los siguientes:

- ❖ Propiciar un ambiente en el que los trabajadores se sientan motivados e implicados con el negocio.
- ❖ Valorar su contribución.
- ❖ Crear un sentimiento de “orgullo por el trabajo realizado y de la causa por la que se desempeña”
- ❖ Establecer condiciones de trabajo seguras y saludables.
- ❖ Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar.
- ❖ Fomentar la igualdad de oportunidades.
- ❖ Fomentar el empleo estable y de calidad e implementar oportunidades de progreso dentro de la organización.

- ❖ Favorecer la comunicación fluida entre los diferentes estamentos de la organización.
- ❖ Permitir la participación de los colaboradores en la gestión y toma de decisiones de la organización.

### **3.2.2. Con los involucrados: donantes y beneficiarios**

Un elemento diferenciador de las ONL es su necesidad de atender a dos tipos de “clientes” diferenciados:

- ✚ Por un lado, los *donantes*, dado que las ONL necesitan captar fondos para la realización de sus actividades y así poder cumplir con su misión.
- ✚ Por otro lado, los *beneficiarios*, ya que se deben a la comunidad que es beneficiaria de su ayuda.

Esta dualidad definirá dos tipos de actuación diferentes e implicará un comportamiento socialmente responsable distinto para cada grupo de involucrados.

#### **a) Donantes**

Dentro de las ONL, como ya se ha visto previamente, se distinguen tres tipos de donantes: la Administración Pública, los particulares y las empresas.

- ✚ *Administración Pública*: Tanto para las ONL locales como las que trabajan a nivel internacional es fundamental conocer el marco legal en el que operan y mantener una buena relación con las autoridades. No obstante, las ONL son defensoras de la sociedad y, en el desempeño de su labor, en algunas ocasiones tendrán que actuar como denunciante de situaciones de injusticia, viéndose obligadas a enfrentarse a la Administración.

Por otro lado, la Administración es fuente de financiación de las organizaciones empresariales, especialmente para el emprendimiento de políticas de igualdad de oportunidades, desarrollo local sostenible, bienestar social,... prácticas todas ellas

que son el objeto principal de las actuaciones de las ONL y que, por ello, en muchos casos van a ser destinatarias prioritarias de dichos fondos.

- ✚ *Particulares (Miembros, Socios)*: Mediante sus donaciones contribuyen a la causa o fin social de las ONL. De ahí que sean la forma más pura de colaboración y la base de todo el movimiento de las ONL.

Con la proliferación de ONL, actualmente la captación de socios es una labor más difícil, sobre todo teniendo en cuenta la situación de crisis que estamos viviendo. Según el informe de la Fundación La Caixa “*Estudio sobre el Presente y Futuro del Tercer Sector en un Entorno de Crisis*” (2012), este sector tiene más de 3 millones de socios. Además, “*un 17,2% de los españoles ha finalizado, reducido o sustituido su colaboración económica con ONGs en 2011*”. Por otro lado, “*... el 95,7% achaca esta circunstancia a la crisis y al descenso de los recursos económicos*”

- ✚ *Empresas*: Otra fuente de financiación de las ONL que está ganando importancia actualmente es la empresa privada. A través de sus políticas de RSC, las empresas financian a las ONL. Esta interacción entre ONL y empresas privadas es la más sencilla y beneficiosa para el sector lucrativo, puesto que a cambio de una contribución económica, y sin tener que modificar nada en su estructura o en su modo de actuar, las empresas lucrativas aplican sus políticas de RSC.

Sin embargo, en la práctica puede tratarse de una RSC ilegítima en cuanto a que no se integra en la operativa de la compañía y en su estrategia empresarial. Por tanto, ¿de qué sirve que una empresa done dinero a una ONL de medio ambiente si luego es la principal contaminadora del mismo? Es por eso que cada vez son más los sectores de la sociedad que exigen a las empresas lucrativas que den el paso siguiente; es decir, un compromiso de cambio en su forma de actuar. Alejarse de los meros programas sociales y la filantropía social y acercarse al concepto de “gestión estratégica” (Fernández-Gago & Martínez-Campillo, 2008) o “gestión íntegra” de la RSC (Andreu & Fernández, 2011). En este caso, las ONL colaboran con la entidad lucrativa, compartiendo con ella su conocimiento sobre prácticas responsables y a su vez se erigen como denunciadoras de situaciones injustas y de esta forma presionan a las empresas para cumplir con sus obligaciones para con la sociedad.

Con relación a sus donantes -Administración Pública, particulares y empresas-, las ONL pueden abordar los siguientes comportamientos socialmente responsables:

- ❖ Garantizar la calidad de los servicios prestados de acuerdo con el compromiso adquirido por la organización.
- ❖ Conocer su grado de satisfacción y fidelidad.
- ❖ Fomentar la comunicación fluida con los diferentes agentes.
- ❖ Implantar principios éticos en materia de medioambiente.
- ❖ Conocer y vigilar las exigencias reglamentarias relevantes para las Administraciones Públicas.
- ❖ Fundar asociaciones que respeten el principio de financiación para evitar casos de pérdida de autonomía y extremada dependencia de las entidades que aportan los fondos.

#### **b) Beneficiarios (la comunidad)**

Los beneficiarios son el grupo más importante para las ONL, puesto que su éxito como organización depende del servicio prestado y, para ello, es fundamental que escuchen las necesidades de dicho colectivo.

Por tanto, ya que las ONL nacen con un sentimiento de mirar por el interés público, otro aspecto importante a tener en cuenta es cómo tienen que interactuar con la comunidad en el desarrollo de su actividad. En las empresas lucrativas, la relación con la comunidad se utiliza en muchos casos para ganarse el beneplácito de la sociedad y sumar puntos a su reputación. Sin embargo, para las ONL las acciones sociales son su razón de ser.

En este caso, se pueden destacar los siguientes comportamientos socialmente responsables con los beneficiarios de su actividad y, por ende, con la comunidad:

- ❖ Apoyar a proveedores locales.
- ❖ Conocer el impacto de sus actividades en la sociedad.

- ❖ Crear empleo.
- ❖ Controlar sus actividades.

### **3.2.3. Con las organizaciones colaboradoras: suministradores**

Las ONL, como cualquier otra empresa que actúa en el mercado, necesitan de la colaboración de otras empresas para llevar a cabo sus actividades. Por ejemplo, pueden ser las empresas suministradoras de sus útiles de oficina,...etc., o bien, aquéllas que se encargan de sus campañas de *crowdfunding*... etc.

Específicamente, los comportamientos socialmente responsables más significativos de las ONL con sus suministradores son los siguientes:

- ❖ Elegir suministradores cuya actividad respete los criterios de RS de la ONL.
- ❖ Preferir proveedores locales.
- ❖ Fomentar las relaciones duraderas y de calidad.
- ❖ Formalizar convenios para fomentar y mejorar la RSC de sus colaboradores.
- ❖ Gestionar de una manera sostenible: Promover el concepto de “oficina sostenible”, dado que la mayoría de ONL tienen oficinas. Se trata de una parte importante de la dimensión de la ONL en cuanto a la gestión medioambiental: el consumo energético, de agua, la reutilización y el reciclaje y la separación de residuos.
- ❖ Establecer y cumplir un “Código de Conducta”.

### **3.2.4. Con otras ONL: competidores**

Derivado de su actividad en el mercado, las ONL se encuentran con otras asociaciones que tienen intereses y objetivos similares a los suyos, a los que se podría considerar como competidores

Desde el punto de vista altruista de las ONL, puesto que su finalidad es mejorar o producir un bienestar sobre un colectivo de personas concreto, o bien, sobre una zona geográfica o localidad necesitada, en principio, cabe suponer que cuantas más entidades no lucrativas estén prestando ayuda, mejores y más rápidas serán soluciones para el problema concreto y, por lo tanto, ello se traducirá en una posible mejora en la prestación de sus servicios.

El problema surge cuando las otras ONL no realizan adecuadamente su labor (en algunos casos incluso contraria a los principios de la propia ONL), dado que ello conlleva dos consecuencias adversas:

- ✚ *Mala reputación del resto de ONL.* Los casos de corrupción o malas prácticas en asociaciones y organizaciones del Tercer Sector han creado una desconfianza sobre la utilidad real de este tipo de organizaciones.
- ✚ *Dificultad en la captación de recursos.* La existencia de multitud de organizaciones hace más difícil la captación de recursos (no solo monetarios, también en términos de colaboradores, voluntarios y socios). Las causas se diluyen en un mar de asociaciones y organizaciones, que, en algunos casos, son incapaces de dar soluciones por su propia precariedad organizativa.

A este respecto, destacan los siguientes comportamientos socialmente responsables de las ONL con otras entidades no lucrativas:

- ❖ Fundar asociaciones con una estructura organizativa que permita su subsistencia.
- ❖ Vigilar el comportamiento de las ONL creando principios de obligado cumplimiento.
- ❖ Fomentar la creación y actuación de entidades o mecanismos de control de la actuación de las organizaciones.
- ❖ Estandarizar las actuaciones.
- ❖ Crear un Código de Buen Gobierno.

### **3.2.5. Con los Órganos de Gobierno**

Son los máximos responsables del control del funcionamiento de las ONL, y por ello tienen la obligación de asegurar el cumplimiento de los principios generadores de las mismas, ya que como representantes de la organización son los encargados de rendir cuentas ante la sociedad por sus actividades. Es un puesto de carácter voluntario y no puede ser remunerado a no ser que se desempeñen labores ejecutivas.

A este respecto, destacan los siguientes comportamientos socialmente a tener en cuenta por quienes deciden la línea de actuación de las ONL:

- ❖ Tomar decisiones de acuerdo a los valores de la misión de la ONL.
- ❖ Abordar el diseño y gestión de la actividad de acuerdo con la ética y valores de la ONL, utilizando la transparencia como máxima en sus actuaciones.
- ❖ Gestionar los recursos económicos y financieros, según los criterios de responsabilidad y calidad en el servicio a los beneficiarios y teniendo en cuenta la necesidad de rendir cuentas ante la sociedad, los beneficiarios, los financiadores,... etc.
- ❖ Gestionar los recursos humanos de acuerdo a los criterios de dignidad
- ❖ Gestionar las comunicaciones internas y externas a la organización: acerca de su misión, de su aplicación de recursos, de sus actividades... etc. En su proceso de sensibilización del público acerca de su causa, es necesario respetar unos estándares en cuanto al contenido de los mensajes, así como controlar la cantidad que de los fondos recaudados se emplea en este apartado de comunicación.
- ❖ Aplicar y comunicar a las personas de la organización los Códigos de Conducta.

### 3.3. APLICACIÓN PRÁCTICA SOBRE LA RS EN LAS ONL

La aplicación práctica del trabajo se enfoca sobre cuatro casos de ONL sumamente conocidas en España durante los últimos años. En concreto, esta parte se aborda bajo una perspectiva un tanto crítica de la actividad realizada por dichas organizaciones, ya que, aunque la RS constituye su misión y razón de ser y, por ende, se advierten numerosas prácticas acordes con los principios de la RSC, también se ponen de manifiesto diferentes comportamientos no responsables desde el punto de vista social.

En concreto, los cuatro casos prácticos objeto de estudio son los siguientes:

- ✚ El caso “ECOEMBES”, que es una ONL Medioambiental con forma jurídica de Sociedad Anónima.
- ✚ Los casos “INTERVIDA” y “ANESVAD”, que son dos ONG para el Desarrollo.
- ✚ El caso “GREENPEACE”, que es una ONG Medioambiental.

#### 3.3.1. Caso práctico “ECOEMBES”: El conflicto de intereses entre los fundadores de la ONL y su misión social.



ECOEMBES se crea en Madrid en el año 1996. Con la forma jurídica de Sociedad Anónima sin ánimo de lucro, esta organización representa los intereses de los envasadores, y su actividad, que califican de “eminente ambiental”, consiste en la reducción del impacto ambiental de los envases que circulan en el mercado, cumpliendo con la Ley 11/1997 de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases. Según se describe en su página Web ([www.ecoembes.com](http://www.ecoembes.com)): “Somos la organización sin ánimo de lucro que se dedica a la recuperación de envases en toda España”.

El proceso de reciclaje de los envases comienza incluso antes del momento de su venta en el establecimiento comercial, cuando



los envasadores identifican sus productos mediante el símbolo “Punto Verde”. Dicho símbolo identifica los productos de las empresas envasadoras adheridas a los Sistemas Integrados de Gestión de residuos (SIG) e informa al consumidor de que el envasador ha pagado una cantidad monetaria a una empresa nacional de gestión de residuos, en el caso español ECOEMBES, para que el residuo de ese producto se gestione correctamente y no contamine.

Después de la compra y utilización del producto, el envase será depositado por los ciudadanos en el correspondiente contenedor: Azul (para papel y cartón), Amarillo (para envases ligeros, como los de plástico, latas y briks) o Verde (para vidrio).

Seguidamente, ECOEMBES, que es una organización a la que los fabricantes de envases, envasadores, minoristas e importadores han transferido sus obligaciones en materia de reciclaje, mediante convenios de colaboración con las corporaciones locales, autonomías y sus servicios de recogida de basuras, se encarga de realizar la recogida para llevarlos a una planta de recuperación y reciclado, o bien, a una planta de clasificación. Mientras a la planta de recuperación y reciclado llegan los materiales procedentes del contenedor Azul, la planta de clasificación se encarga de separar los envases ligeros procedentes del contenedor Amarillo -metales (acero y aluminio), plásticos (PET, PEAD, Film y Plástico Mezcla) y briks-. Una vez clasificados, se encargan de convertirlos de nuevo en materia prima para fabricar nuevos productos. Respecto al material procedente de los contenedores verdes, en España se encarga del mismo la asociación sin ánimo de lucro Ecovidrio.

#### **a) Comportamientos socialmente responsables**

ECOEMBES ha desarrollado, como acción principal de su responsabilidad social, el *Plan Director de RSC 2012-2015*, que se basa en cinco compromisos:

**1º. *Ética y Buen Gobierno***: En cumplimiento con la legislación española, ECOEMBES facilita a las empresas envasadoras su labor de reciclado de los envases, una vez que éstos ya han sido utilizados. Para ello, basan su actividad en “... *la integridad, la transparencia y la eficiencia*” y su gestión se orienta a “... *la equidad en el trato a las empresas adheridas, la colaboración con la administración pública, el rigor técnico y la excelencia operativa*”. Además, dispone de un Código Ético que data de 2008 y se actualiza anualmente para incluir los cambios necesarios en su enfoque de RSC. Por

otro lado, ECOEMBES tiene definido un conjunto de principios y normas que regulan su Gobierno Corporativo. Para su elaboración ha recogido las prácticas y recomendaciones más reconocidas a nivel internacional y nacional y ha implantado las mismas para conseguir beneficios como la transparencia informativa, aumento de la confianza de los grupos de interés o la protección de los derechos de los accionistas.

**2º. Eficiencia y calidad:** Coordinan y garantizan la viabilidad a largo plazo del SIG. Adicionalmente, aplican sus sistemas de calidad tanto a la gestión interna como a sus procesos operativos, y han desarrollado un SIG Ambiental y de Calidad según las normas UNE-EN ISO 14001:2004 y UNE-EN ISO 9001:2008. Dos son sus objetivos a este respecto: a) desarrollar sus actividades de acuerdo a principios de calidad, rigor y transparencia, sin dejar de lado la eficacia y sostenibilidad del sistema; y b) satisfacer a los grupos de interés y proteger el entorno.

**3º. Medio ambiente e innovación:** Como parte de sus actividades y su filosofía de responsabilidad y eficiencia, han añadido a sus procesos naturales de recogida selectiva, recuperación de los residuos de envases, tratamiento, reciclado y valorización, un proceso de prevención y eco-diseño. Por otro lado, promueven la sensibilización ambiental para concienciar a Administración, empresas adheridas y ciudadanos de que su colaboración es fundamental para que el sistema funcione.

**4º. Desarrollo de las personas:** Denominan a su personal “nuestro principal motor, basando su compromiso con los trabajadores en cinco líneas: a) clima laboral favorable; b) formación y desarrollo de sus empleados; c) conciliación de la vida laboral y familiar; d) igualdad y respeto de los DD.HH., la no discriminación y la integración y accesibilidad de personas con discapacidad; y e) atracción y retención de profesionales (implantan Planes de Formación y Desarrollo para retener el talento de sus trabajadores).

**5º. Relación con los stakeholders:** Entre sus grupos de interés se encuentran los accionistas de la organización, que en sus propias palabras “... han fundado la empresa para materializar un compromiso de eficiencia y respeto ambiental”. Otro pilar fundamental de la organización son las empresas adheridas que permiten la puesta en marcha del SIG “a un coste adecuado”. Para facilitar el trabajo de éstas, ECOEMBES se encarga de “crear herramientas que mejoren el desempeño ambiental de los envases”.

Respecto a las Administraciones Públicas, en su página Web describen su relación como un “*ejemplo de los beneficios de la colaboración pública-privada*”. Los recicladores, recuperadores y entidades materiales completan el círculo en el sistema de reciclado de envases. La entidad se compromete a actuar con criterios de eficiencia y calidad y a fomentar proyectos de prevención mediante sus investigaciones acerca del proceso de reciclado de los envases. En cuanto a la sociedad y otros medios, SIGs, ONG, etc, ECOEMBES aboga por la libertad de información y por eso publica informes sobre el desempeño de su actividad, llevando a cabo su misión de forma que permita contribuir al desarrollo sostenible.

#### **b) Comportamientos socialmente no responsables**

*1º. Ética y Buen Gobierno:* Aunque en su página web ([www.ecoembes.com](http://www.ecoembes.com)) la organización establece que “*La sociedad y los mercados exigen a las compañías que se rijan conforme a unos principios éticos e íntegros que eviten malas prácticas, y que integren y gestionen los riesgos sociales, ambientales y económicos*”, en la práctica:

**✚ Siendo la única empresa que tiene autorización para realizar la gestión de envases en España, hay documentados casos de críticas de las compañías envasadoras por comportamientos discriminatorios en la aplicación de sus tarifas y por cambiar el precio de las tarifas de forma unilateral.**

Así, en un artículo digital del año 2010 de la revista económica “Expansión” (Escribano, 2010), se mencionaba que, en 2010, ECOEMBES recibió una denuncia ante la Comisión Nacional de la Competencia por abuso de posición dominante. La base de la denuncia, realizada por más de 30 empresas entre las que se encontraban las patronales de electrodomésticos, alegaba que no había ninguna alternativa a ese sistema y que no se permitía la negociación ante subidas de tarifas. Posteriormente, en 2011 (elEconomista.es, 2011), la Comisión Nacional de la Competencia dio la razón a ECOEMBES por considerar que no había infracción contra la Ley de Defensa de la Competencia, pero el hecho es que actualmente es la única opción con la que las empresas envasadoras cuentan a nivel nacional.

*2º. Eficiencia y calidad:* Aunque en su página web ([www.ecoembes.com](http://www.ecoembes.com)) la organización establece que “*En Ecoembes buscamos la eficiencia económica y*

*ambiental en nuestros procesos, garantizando la viabilidad a largo plazo del Sistema Integrado de Gestión (SIG) que coordinamos”, en la práctica:*

✚ **Hay controversia acerca de si el método más eficiente y sostenible ambientalmente es el SIG o el Sistema de Depósito, Devolución y Retorno de Envases (SDDR). De hecho, a pesar de la defensa que hacen de su método, no hay pruebas que demuestren uno u otro extremo.**

La Ley de Envases y Residuos de Envases de 1997 obliga a que los envasadores se hagan cargo de los costes de la gestión de los residuos de sus propios productos. La decisión sobre qué tipo de método se tiene que utilizar para ello queda en manos de los representantes de la industria, que entre los dos modelos propuestos, el sistema SIG o el SDDR, la mayoría se acogió al primero (consultar el *Anexo 1* para ver una representación gráfica de ambos sistemas).

De esta forma, los envases que se recogen en el contenedor Amarillo tienen que ser gestionados para su reutilización por las empresas envasadoras, debiendo hacerse cargo de los costes que ello implique, costes que se financian con lo recaudado con el Punto Verde. Según la organización Retorna, en un artículo de opinión aparecido en su página Web en el 2013 (Retorna.org, 2013), *“en contra del beneficio común de la sociedad, se concibió un sistema (el SIG) que fomenta la ineficiencia ... porque los envases no recogidos selectivamente no comportan costes para los envasadores”*. Si no se recogen no se pueden reciclar y si no se reciclan no hay que gastar dinero en dicho proceso.

✚ **Si su labor es mejorar las condiciones de reciclado en España, es significativo el hecho de que en los contenedores Amarillos solo se reciclen “envases” y no cualquier material plástico, que sería lo más beneficioso para la protección del medio ambiente. Son los “envases” los que pagan por el derecho a reciclarse, por eso son sólo ellos los que interesan a la entidad.**

**3º. Medio ambiente e innovación:** Aunque en su página web ([www.ecoembes.com](http://www.ecoembes.com)) la organización establece que *“Nuestra principal actividad es ambiental. Por este motivo, es importante que nuestra gestión y procesos operativos sean respetuosos con el entorno natural, ya que redundarán en una mayor protección del medio ambiente”*, en la práctica:

- ✚ **Las grandes cantidades de dinero que emplea en sus campañas publicitarias son para concienciar al público de cómo utilizar su sistema de contenedores, no para formar a los consumidores de como ser más ecológico en sus actuaciones.**

Una empresa que predica un fin medioambiental debería esforzarse más por promover comportamientos conducentes a reducir la cantidad total de residuos que se generan por parte de la ciudadanía.

- ✚ **Conflicto de intereses con los usuarios finales de sus acciones.**

Desde la organización Retorna (Retorna.org, 2013), se llama la atención sobre el hecho de que *“el coste de la gestión de dos de cada tres envases que generan (legítimos) beneficios para los envasadores lo pagamos entre todos”*. A pesar de que ECOEMBES se define como una organización sin ánimo de lucro, argumentan desde Retorna *“como representante y defensor de los intereses de los envasadores ... vela para que los costes que éstos deban asumir sean los mínimos posibles”*.

**4º. Relación con los stakeholders:** Aunque en su página web ([www.ecoembes.com](http://www.ecoembes.com)) la organización establece que *“En Ecoembes, buscamos establecer alianzas y mantener relaciones estables con nuestros grupos de interés, ya que juegan un papel fundamental a lo largo de todo el ciclo del envase. De este modo desarrollamos un modelo de responsabilidad compartida”*, en la práctica:

- ✚ **En su compromiso de transparencia, facilitan datos económicos al alcance de cualquier interesado, aunque la veracidad de los mismos se ha puesto en entredicho desde diferentes sectores.**

La respuesta por parte de la entidad a las críticas de veracidad de sus datos, es que las Memorias que publican están auditadas. No hace falta recordar casos como los de la SGAE o Bankia, empresas que también tenían sus cuentas auditadas y que, sin embargo, han protagonizado grandes escándalos por la poca correspondencia entre los datos presentados y sometidos a auditoria, y la realidad de los mismos.

En la Memoria 2012, ECOEMBES publicó la cifra del 70,3% como el porcentaje de envases reciclados por su labor, mientras que las asociaciones ecologistas colocan la misma cifra en un 25% (Vizcaíno López, 2013). El principal problema reside en la

falta de información sobre la trazabilidad de los datos de gestión de envases, que hace prácticamente imposible llegar a un dato realista y correcto.

### c) **Conclusión final sobre el caso ECOEMBES**

El hecho de que esta ONL esté formada por intereses particulares viola uno de los principios definitorios de cualquier ONL, su autonomía e independencia. Aunque es cierto que la empresa ECOEMBES realiza una actividad beneficiosa para la sociedad, ya que se encarga de mejorar las condiciones medioambientales, la duda radica en si dicha actividad podría hacerse de forma más responsable con el medio ambiente si los intereses que guiaran la actuación de ECOEMBES fueran la reducción de los residuos, sin importar el coste, y no el cumplimiento de una normativa legal a la que ellos mismos están obligados.

### 3.3.2. Casos prácticos “ANESVAD” e “INTERVIDA”: La corrupción dentro de las ONL



#### **CASO ANESVAD**

ANESVAD es una ONG para el Desarrollo creada en 1968 en Bilbao. Atendiendo a su página Web ([www.anesvad.org](http://www.anesvad.org)) en el apartado ¿Quiénes somos? se definen como “*una Organización No Gubernamental para el Desarrollo (ONGD), independiente y aconfesional, que trabaja en Asia, África y América Latina. Tenemos como fin contribuir a la promoción y protección de la salud entendida como un Derecho Humano Fundamental*”.

#### a) **Comportamientos socialmente responsables**

✚ A la hora de definir su misión, ANESVAD vuelve a incidir en la promoción del derecho a la salud para las poblaciones más vulnerables, entendiendo por salud no solo la ausencia de enfermedad, sino “el completo bienestar físico, mental y social”.

Para ello, realizan su labor en estrecha colaboración con las ONG y las instituciones locales de los países receptores de las ayudas, respetando su cultura propia y prioridades, y trabajando sobre cuatro ejes fundamentales:

- Disponibilidad de un establecimiento o servicio sanitario.
- Calidad en el servicio para asegurarse la satisfacción del paciente.
- Accesibilidad al servicio sin barreras físicas ni discriminatorias.
- Aceptabilidad y respeto a sus tradiciones.

✚ Además, también son definatorios de su misión los siguientes aspectos que implican comportamientos socialmente responsables:

- Compromiso con la honestidad y la independencia de pensamiento, opinión y actuación a la hora de realizar su fin social.
- Profesionalidad en todas sus acciones.
- Comunicación de forma transparente de lo que son y lo que hacen (en este compromiso de transparencia publican una memoria anual, con datos económicos de la procedencia y utilización de los fondos que disponen),
- Colaboración y cooperación en equipo para obtener mejores resultados.
- Respeto a los demás, mediante la escucha con actitud de empatía y comprensión.

## **b) Comportamientos socialmente no responsables**

### **Escándalo financiero en la cúpula directiva**

El escándalo saltó a los medios en 2006, cuando José Luis Gamarra, Presidente de la ONG durante el período 1996-2007, fue detenido por el delito de apropiación indebida de 7,5 millones de euros de la entidad (Uriona, 2009).

Después de años de litigio, en abril de 2013 el Tribunal Supremo confirmó el fallo previo de la Audiencia Provincial de Bizkaia, y condenó a Jose Luis Gamarra a pasar seis años en la cárcel y a devolver todo el dinero robado (EIPais.com, 2013).

La investigación reveló que el dinero acumulado por Gamarra procedía, no solo de aportaciones de los socios, sino de colaboradores de ANESVAD para proyectos concretos como la leprosería de Culión (Filipinas) o la Misión China, y donaciones provenientes de particulares. El expresidente pasaba los fondos a cuentas “opacas” que

el gestionaba y que no figuraban en la contabilidad de la ONG, para utilizarlo con fines particulares.

Además de Gamarra, también fueron condenados el exdirector general de ANESVAD, Jose Miguel Sustacha, así como el exdirector financiero, Francisco Martínez. En cifras, el escándalo le costó a la organización perder el 60% de los socios.

### **Campañas publicitarias muy agresivas**

En cuanto a su estrategia de comunicación, desde otras ONG se ha tildado a ANESVAD de emplear campañas de publicidad excesivamente agresivas. Así, en 2002, emitieron una campaña contra la lepra en la que mostraba imágenes de los efectos de la deforestación en Brasil, junto a imágenes de leprosos, con el siguiente texto: *“Brasil debe tomar serias medidas contra la deforestación... o sus enfermos de lepra se quedarán sin un lugar donde ocultarse”* (EIPais.com, 2002).

Esta línea de actuación conllevó que ese año tuviera que abandonar la Coordinadora de ONG de España (CONGDE), después de negarse a moderar su estilo de publicidad. La CONGDE consideraba que el mismo vulneraba el código de conducta pactado por las ONG en cuanto a la comunicación y captación de fondos, ya que estigmatizaba al enfermo y buscaba la donación mediante el sentimiento de culpa.

### **c) Conclusión final sobre el caso ANESVAD**

Después del escándalo protagonizado por su cúpula directiva, ANESVAD cambió su “modus operandi”. Así, entre otros aspectos, tanto los miembros del Patronato como los cargos de presidencia dejaron de ser vitalicios, la organización moderó sus campañas de comunicación y decidió incorporar figuras del mundo de la cooperación a sus proyectos. Estos y otros cambios en su sistema de gestión se consideraron una forma de acercamiento de posturas y posible reincorporación a la CONGDE (Eroski Consumer, 2007).



## **CASO INTERVIDA**

Se trata de una fundación española creada en 1994 en Barcelona, que en su página Web ([www.intervida.org](http://www.intervida.org)) se define como “una ONG global de cooperación para el desarrollo... cuya prioridad sigue siendo la infancia y la defensa de sus derechos, en especial el derecho a recibir una educación de calidad”. Su ámbito de actuación es Europa, América, África y Asia.

### **a) Comportamientos socialmente responsables**

✚ Respecto a la misión de INTERVIDA, esta ONG expone que su línea de actuación es “promover el cambio social sostenible, a través de la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables, especialmente la infancia”. Y añaden “logramos impactos sostenibles a medio plazo en las zonas donde actuamos” gracias, entre otros factores a “la participación activa de la comunidad y la implicación de las instituciones públicas”. Así, la entidad ha redactado el Plan Estratégico 2010-2014 a partir del nuevo ideario que la organización aprobó en 2008, y que se apoya en tres pilares:

- Sustento de la vida.
- Valoración de la estima como componente de la vida digna.
- Libertad como capacidad de las personas y sociedades de ser o hacer algo, sin interferencia.

✚ Además, INTERVIDA ha apostado también por la gestión de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 y forman parte de su política de Responsabilidad Social, la existencia de un Código Ético y un Código de Buen Gobierno, que actualizan regularmente y que contienen “los principios básicos sobre los que se asientan las actividades de la organización”.

✚ Respecto al resto de stakeholders, ha abordado las siguientes actuaciones socialmente responsables:

- En relación con otras ONL, promueve la asociación con otras entidades en campañas y acciones que coincidan con sus principios y valores, evitando así la competitividad.
  - En cuanto a las empresas privadas, sus relaciones se mantienen bajo el supuesto básico de no condicionar su independencia en la toma de decisiones y se aseguran de que las actividades de la empresa privada no entren en conflicto con su misión y valores.
  - En relación con otras organizaciones o las Administraciones Públicas de los países donde colaboran, también priorizan como sistema de actuación la colaboración para evitar la imposición de sus criterios en los lugares en los que desempeñan su labor.
  - En relación con las personas y comunidades que participan en sus proyectos, promueven diseñar los proyectos de colaboración con la ayuda de las personas que participan en ellos y fomentan el respeto a la cultura y la participación de las mujeres.
  - Su dirección de Recursos Humanos también aplica políticas de fomento de la participación de los empleados y la creación de un ambiente de trabajo positivo.
- ✚ Como fuentes de financiación, su principal vía es el apadrinamiento que permite cooperar con escuelas, comunidades o barrios, auspiciando a conjuntos de niños y niñas. INTERVIDA no trabaja con subvenciones y, a diferencia del método organizativo utilizado por el resto de ONG, prefiere crear filiales en los países donde realiza su labor para tener un control absoluto sobre la utilización de los fondos recaudados. Recientemente, sin embargo, también ha incorporado el sistema de contrapartes, utilizando organizaciones y ONG locales para realizar sus actividades.
- ✚ La institución también aplica mecanismos de transparencia en la gestión y publica en la página Web su memoria económica y la auditoría financiera que lleva a cabo anualmente, además de la memoria de actividades y el informe de RS.

## b) Comportamientos socialmente no responsables

### Escándalo financiero en la cúpula directiva

En 2007, la Fiscalía de Barcelona inició una investigación de los proyectos de INTERVIDA, en su mayoría en Latinoamérica, ante la sospecha de desvío de dinero procedente de los apadrinamientos de niños en el Tercer Mundo. Resultado de la investigación (Efe, 2012): *“los fundadores de la organización Eduardo Castellón y Rafael Puertas y otros cuatro ejecutivos de la Fundación Grupo Intervida fueron acusados de delito fiscal, estafa, delito societario y apropiación indebida”*.

La organización había sido revolucionaria al trabajar con sus propias filiales en los países donde actuaba, en lugar de utilizar entidades locales. Su método de actuación preveía la creación de estructuras filiales de la propia Fundación en los países en los que llevaba a cabo su labor, para evitar que una contraparte (ONG local que se encarga de la realización del proyecto para el que la ONG ha recaudado dinero) pudiera controlar el dinero y se produjera cualquier tipo de irregularidad con los fondos. De esta forma creó constructoras, entidades de microcrédito o empresas que repartían medicamentos. Pero fueron precisamente estas filiales las que las autoridades consideraron una red de empresas con ánimo de lucro que la ONG utilizaba para malversar, ya que se trataba de empresas ajenas a la actividad benéfica y social de la organización.

Desde el momento de la acusación, la gestión de la Fundación se dejó en manos de tres administradores judiciales, designados por la autoridad competente, que se encargaron de continuar con la labor de la Fundación, evitando, así, el abandono de sus proyectos.

El juez Pablo Ruz de la Audiencia Nacional, de acuerdo con el criterio de la Fiscalía Anticorrupción, archivó el caso de forma provisional en el año 2013 ante la falta de indicios de delito (Efe, 2012). El auto consideraba que no estaba suficientemente acreditada *“una finalidad defraudatoria o lucrativa en beneficio propio o de terceros”* por parte de los gestores de la ONG, con el *“consiguiente perjuicio para los referidos socios”*.

Después de la sentencia, el gobierno de la Fundación quedó en manos de la Generalitat de Catalunya, según consta en el informe de auditoría de las cuentas de la Fundación del ejercicio 2012: *“con fecha 23 de marzo de 2012, el Juzgado nº 4 de la Audiencia*

*Nacional de Madrid dictó Auto de sobreseimiento provisional y parcial de la causa que motivó la intervención judicial de la Fundación en fecha 11 de julio de 2007. Adicionalmente, en fecha 12 de julio de 2012 se dictó Auto de levantamiento de la medida de intervención judicial de la Fundación y otras entidades vinculadas a la misma. Ello motivó que con fecha 17 de julio y 31 de julio de 2012, el Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya emitiera sendas resoluciones mediante las cuales se resolvía la asunción, con carácter provisional, del gobierno de la Fundación por el Protectorat de Fundacions de la Generalitat de Catalunya, y en la segunda se resolvía el nombramiento provisional de patronos de la Fundación. Finalmente, una posterior resolución del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya de fecha 23 de noviembre de 2012 finalizó dicho carácter provisional con efectos de 14 de noviembre de 2012”*

### **c) Conclusión final sobre el caso INTERVIDA**



INTERVIDA sufrió cambios en su estructura a raíz del escándalo financiero ocurrido en 2007, cuando se apartó a su cúpula de gobierno del ejercicio de sus funciones. Así, en el año 2013 se unió a la ONG “Educación Sin Fronteras” para crear una nueva ONL denominada “EDUCO” (Europa Press, 2013), posiblemente como una forma de desvincularse de la publicidad negativa generada por el escándalo vivido.

La conclusión final de toda esta situación se puede expresar en cifras de la siguiente forma: la organización pasó de “*tener 300.000 padrinos y un presupuesto de 90 millones de euros anuales en 2007 a los 125.000 socios y 30 millones en la actualidad*” (Trindade, 2013).

### 3.3.3. Caso práctico “GREENPEACE”: ¿El fin justifica los medios?



GREENPEACE nació en 1971 en Vancouver, formada por un grupo de activistas antinucleares canadienses. Desde entonces, la organización ha conseguido relevancia a nivel internacional, con oficinas en más de 40 países. En España, Greenpeace nació formalmente en 1984.

Según su propia página Web ([www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)), GREENPEACE es “una organización independiente, política y económicamente, que utiliza la acción directa no violenta para atraer la atención pública hacia los problemas globales del medio ambiente e impulsar las soluciones necesarias para tener un futuro verde y en paz”.

#### a) Comportamientos socialmente responsables

- ✚ Entre los valores que GREENPEACE enarbola están los siguientes:
  - la responsabilidad personal y no violencia en sus acciones.
  - la independencia política y económica, pues no aceptan dinero de empresas y gobiernos.
  - la prioridad de los hechos sobre las palabras en la búsqueda de aliados para la resolución de la problemática medioambiental.
  - su filosofía en la búsqueda de soluciones, que según sus propias palabras es “No trabajamos para tratar los problemas medioambientales, trabajamos para eliminarlos”.
- ✚ Como medio de financiación, “solo acepta contribuciones económicas de personas físicas y no recibe dinero de gobiernos ni de empresas”.

- ✚ En cuanto a su gobierno corporativo, explican que *“El máximo organismo de decisión es el Consejo Internacional, constituido por un representante de cada una de las secciones nacionales, elegido por la Junta Directiva de su país. El Consejo se reúne en plenario, al menos una vez al año, durante la Asamblea General. En esta reunión se aprueban los presupuestos, se decide sobre la apertura de nuevas secciones en otros países y se elige a la Junta Directiva Internacional. En la elección de los miembros de la Junta se intenta encontrar un equilibrio entre distintas experiencias profesionales, edades, sexos, distribución geográfica y cultural, etc.”*
  
- ✚ Mención aparte merece la entidad *Greenpeace Fund, INC*, una ONL creada por GREENPEACE para continuar con su labor de incrementar el conocimiento y entendimiento de los problemas medioambientales a través de la investigación, los medios de comunicación y los programas educativos. Además, se encarga de otorgar becas para apoyar el trabajo de la ONL a nivel mundial.
  
- ✚ Sus principales campañas publicitarias se centran en temas ambientales como los bosques, el cambio climático, el fin de la era nuclear, la defensa de los océanos, la reducción de la contaminación, y la agricultura y los transgénicos. Además, la organización, como parte de su estrategia de comunicación, participa en campañas de notoriedad en prensa, con actuaciones llamativas y espectaculares.

## **b) Comportamientos socialmente no responsables**

### **✚ Controversia respecto a su financiación**

No parece estar demasiado clara la independencia de GREENPEACE derivada de su financiación exclusiva con personas particulares. El proyecto Activist Cash, creado por Center for Consumer Freedom -una importante asociación de consumidores estadounidense-, ha publicado algunas de sus fuentes de financiación, relacionándolas con importantes empresas cuya misión no solo no coincide con el fin social de la ONG, sino que es totalmente opuesta a él (Llamas, 2010).

La legislación norteamericana obliga a presentar anualmente una declaración de impuestos en la que las empresas hacen constar las donaciones que hacen a las ONL.

Dicha información anual (IRS FORM 990 - Return of Organization Exempt From Income Tax) arroja lo siguiente:

- Desde 2000 a 2008, la fundación de la familia Rockefeller ha financiado a GREENPEACE con 1,15 millones de dólares. La fortuna de los Rockefeller procede del negocio petrolífero.
- Marisla Foundation: 460.000 dólares. Esta fundación también es conocida bajo la etiqueta de Homeland Foundation. Fue fundada en 1986 por la poderosa familia Getty. J. Paul Getty fundó la petrolera Getty Oil, ahora en manos de la rusa Lukoil. (2001-2008)
- Turner Foundation fue creada por Robert Edward Turner en 1990. Ted Turner es uno de los grandes magnates de la comunicación en EEUU, dueño de conocidas cadenas de televisión como CNN, TNT y AOL Time Warner, entre otras. Su aportación a GREENPEACE, 450.000 dólares en apenas tres años. (1999-2001)
- Charles Stewart Mott Foundation: 199.000 dólares. Charles Stewart Mott fue el padre del tercer grupo industrial de mayor producción de automóviles de todo el mundo: General Motors. Antes de declararse en quiebra -en junio de 2009-, este grupo fabricaba sus vehículos bajo marcas tan paradigmáticas y poco contaminantes como Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, GM Daewoo, Holden, Opel, Vauxhall o el famoso Hummer. (2002-2008)

#### **Otras conductas en contra de la RS**

- No son pocos los que opinan que la ONL se ha convertido en una gigantesca organización con demasiada influencia a nivel internacional. Como ocurre en otras importantes organizaciones, acerca de ella han surgido multitud de noticias sobre irregularidades en la aplicación de fondos, utilización de su poder para influir en las políticas mundiales sobre medioambiente, desviación de su misión social, prioridad de los problemas del medioambiente sobre problemas sociales como la destrucción de empleos en comunidades indígenas dedicadas, por ejemplo, a la pesca de focas, como ocurrió en el norte Canadá y Groenlandia... etc.
- Algunos de sus miembros más emblemáticos se han desmarcado de la organización y ahora critican duramente sus actuaciones y teorías (Tadeo, 2014). Es el caso del

co-fundador de la ONG, Patrick Moore, ecologista canadiense que recientemente aseguró “*No hay pruebas específicas de que las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) sean la causa predominante del leve calentamiento de la atmósfera terrestre en los últimos 100 años*”, esta es la principal teoría utilizada por GREENPEACE como base de sus reclamaciones sobre el efecto negativo del ser humano sobre el medio ambiente. Moore abandonó la organización en 1986 porque, según indicó, ésta comenzó a interesarse más por la política que por la ciencia.

- Tampoco están exentos de conflictos laborales con sus empleados y en el año 2000 [www.elpais.com](http://www.elpais.com) (Cevallos, 2000), publicó que la sede española de la poderosa organización ecologista atravesaba una crisis laboral. Los empleados criticaban políticas de la dirección y el caso llegó incluso a los tribunales. En palabras de Pastor (hombre de GREENPEACE en España y figura clave desde su fundación en 1984), “*La reacción de la plantilla coincide con mi decisión de imponer algunas normas en la oficina: horarios más rígidos y un plan de vacaciones que no se concentre en el verano porque ésta es la época en que se deben intensificar las campañas*”. Los trabajadores criticaban cómo se distribuían los recursos, en qué causas se concentraban los esfuerzos y, sobre todo, la construcción del edificio Son Bugadelles, que tenía previsto convertirse en el centro de formación de los equipos de acción marina.
- Otra de las críticas más extendidas es como utiliza el poder alcanzado en el panorama mundial. Sirva como ejemplo la campaña en la red llevada a cabo contra la empresa Nestlé, acusándola de contribuir a la deforestación de la selva virgen de Indonesia por utilizar aceite de palma para la fabricación de las chocolatinas “Kit-Kat”. En opinión de Mirko Lange , director de la agencia alemana de relaciones públicas Talkabout, “*la actitud adoptada por Greenpeace es injusta, egoísta, ofensiva, dañina, polémica y manipuladora*” (Marketing Directo, 2010). Su preocupación era buscar la máxima notoriedad y, además, hacer daño de manera deliberada a la empresa suiza, que, por otro lado, no es la única culpable de la deforestación en el país indonesio. La ONG se defendió alegando que la empresa Nestlé se había negado a rescindir su contrato con el fabricante de palma Sinar Mar durante años, dejando en punto muerto las conversaciones mantenidas entre empresa y ONG. Tras la campaña, Nestlé rompió relaciones con dicho proveedor en

Indonesia, cediendo a las exigencias de GREENPEACE y, además, se vio obligada a realizar declaraciones sobre su política de aprovisionamiento para defenderse de las acusaciones de la ONG y mejorar su imagen pública dañada por la agresiva campaña.

- En otros casos, lo que se ha criticado son los métodos que ha elegido a la hora de exponer sus ideas. Recientemente, en septiembre de 2013 (Reuters, 2013), miembros activistas de la organización fueron arrestados y la ONG fue acusada en Rusia por llevar a cabo acciones “de carácter agresivo y provocativo”. Mientras protestaban por el peligro de la explotación de recursos en el Ártico, abordaron una plataforma petrolera rusa, amenazando la seguridad de la instalación y poniendo en peligro vidas humanas. Y todas estas acciones, en las que sus miembros transgreden los límites de la ley, implican detenciones y procesos legales, que tienen un coste para la organización, y que, por supuesto, se paga con el dinero de las donaciones de los socios, una utilización de los fondos cuando menos cuestionable.
- Otra idea que se desprende de la definición de misión corporativa que hacen en su propia página Web, es su política de “no arreglar”. En dicha definición aseguran que su actividad es preventiva y que por eso no conceden ayudas a ningún tipo de “investigación relacionada con la eliminación y limpieza de residuos tóxicos, peligrosos o nucleares”. Prefieren actuar en la raíz del problema, pero eso no justifica que obvien problemas que ya están presentes y que, si no se pueden eliminar, al menos sería útil tratar de reducir lo máximo posible su impacto negativo.

### **c) Conclusión final sobre el caso GREENPEACE**

GREENPEACE ha alcanzado una dimensión como organización que la hace muy influyente, a nivel internacional, no solo en temas medioambientales, sino también económicos y políticos. Este exceso de poder la lleva a ciertos comportamientos que son opuestos a su condición de ONL. Defender el medio ambiente, sin tener en cuenta como desempeña esa labor, es un ejemplo claro de comportamiento no responsable socialmente.

## CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que se pueden derivar del presente trabajo, respecto a cada una de las tres preguntas planteadas que constituyen el objetivo general del mismo, son las siguientes:

### ✚ ¿Son todas la ONL consecuentes con su misión y objetivos sociales?

Todas la ONL tienen una misión social, dado que son entidades sin ánimo de lucro constituidas para cubrir unas necesidades sociales, y, por tanto, en teoría son organizaciones socialmente responsables *per se*. Es decir, parece obvio inferir que la RS para ellas es sólo una cuestión de coherencia. Sin embargo, en la práctica se advierte que algunas ONL, aun cuando su actividad principal sea beneficiosa para la sociedad, han llevado a cabo determinadas actuaciones que se desvían de los principios que rigen el comportamiento socialmente responsable de cualquier organización.

Así, por ejemplo, ECOEMBES es ONL Medioambiental constituida como Sociedad Anónima, donde el fin social es dudoso; ANESVAD e INTERVIDA son dos ONG para el Desarrollo en las que las acusaciones de corrupción han sido confirmadas (aunque no probadas), y, por último, GREENPEACE es una ONG Medioambiental cuya actuación en algunas ocasiones parece apartarse de su misión o fin social.

Por tanto, cabe concluir que no todas las ONL parecen ser consecuentes con su misión y objetivos sociales.

### ✚ ¿Se aplica la RSC, dirigida a priori a las empresas del sector lucrativo, en las ONL?

Tras profundizar en el concepto de RSC definido para las empresas cabe concluir que, en muchos casos, sus principios también se están aplicando en el ámbito de las ONL. Así, atendiendo a los diferentes stakeholders con los que se relacionan estas organizaciones, se pueden definir una serie de actuaciones consideradas responsables socialmente:

- Con las personas de la organización: es el apartado que más se parece a la RSC del sector lucrativo. La diferencia más acusada radica en la figura del *voluntario*,

aquella persona que de forma gratuita dona su tiempo para realizar su labor dentro de la ONL, aunque cada más aparece la figura del *cooperante*, que realiza su actividad a cambio de una contraprestación económica y que, por tanto, es un trabajador de la entidad. Para ambas figuras es importante la creación de un sentimiento de orgullo por la causa que desempeña la entidad.

- Con los involucrados: se distinguen dos tipos de “clientes” para las ONL: los donantes y los beneficiarios. Los *donantes* son los agentes que actúan como fuente de financiación de la ONL y para los que son fundamentales los conceptos de transparencia y autonomía de la organización. Los *beneficiarios* hacen referencia a la comunidad donde y para quien la ONL desarrolla su actividad, por lo que en este caso es importante el control del impacto de dicha actividad a fin de verificar que no se aparta de su misión social en el desarrollo de su operativa diaria.
- Con las organizaciones colaboradoras en la prestación de servicios: para desarrollar su actividad las ONL utilizan los servicios de otras empresas a las que deberán exigir la aplicación de un Código de Buena Conducta en consonancia con su propio código.
- Con otras ONL: La excesiva proliferación de ONL resta fuerza a sus actuaciones puesto que dificulta la captación de recursos. En este caso, es de vital importancia la creación de estructuras organizativas basadas en la colaboración con otras ONL que eviten la competencia entre ellas y permitan su subsistencia a largo plazo.
- Con los Órganos de Gobierno: son los encargados del funcionamiento de la organización por lo que su principal preocupación debe ser la aplicación de un Código de Buen Gobierno que permita a la ONL no apartarse de su misión social en el desarrollo de su labor.

Desde el punto de vista práctico, considerando las actuaciones de las cuatro ONL analizadas, es posible advertir existe una RS en las ONL similar a la RSC que aplican las empresas del sector lucrativo. Así, por ejemplo, ECOEMBES e INTERVIDA han desarrollado planes de responsabilidad social que se basan en las dimensiones de la RSC en el sector lucrativo: ética, buen gobierno, eficiencia, calidad, medioambiente, desarrollo de las personas, relación con los stakeholders,... Por su parte, ANESVAD y GREEPEACE, si bien no han desarrollado explícitamente planes de responsabilidad

como tal, también han respetado los principios de la RSC a nivel ético, social y medioambiental, tanto a la hora de definir los principales aspectos y valores que caracterizan su misión como a la hora de llevar a cabo sus correspondientes actividades.

### **¿Es necesario definir una RS específica para las ONL?**

Una vez que se ha confirmado que las ONL están aplicando efectivamente los principios de RSC surgidos para el sector lucrativo, cabe matizar que no está demasiado clara la verdadera motivación que subyace detrás de la aplicación de dichas políticas y que, en algunos casos, parece desvirtuar la propia naturaleza de la RSC. Las ONL que buscan en las acciones de RS una mejora de su imagen pública, sin cambiar determinadas conductas de su operativa diaria, son un ejemplo.

De este modo, a pesar de que todas las ONL tienen un fin social expreso y, por ende, desarrollan actuaciones acordes a los principios de la RSC, en las cuatro entidades analizadas se han detectado llamativos comportamientos socialmente no responsables que son incoherentes con dichos principios. Así, por ejemplo, la misión social de ECOEMBES se ha visto comprometida por los intereses personales de los fundadores de la organización, de modo que el fin no lucrativo es dudoso. De este modo, no parece muy responsable socialmente realizar una labor de reciclaje de envases atendiendo a un criterio económico, quedando en entredicho su misión social medioambiental.

Por otro lado, las ONL, como organizaciones que son, están formadas por personas y es evidente que son susceptibles a comportamientos poco responsables por parte de ellas, siendo el caso más grave la corrupción entre sus órganos de gobierno. Esto es lo que ha ocurrido en ANESVAD e INTERVIDA, cuyos escándalos financieros han tenido dos efectos opuestos:

- 1) Generación de una gran desconfianza en el resto de ONL por parte del público general, lo que se traduce en una reducción del número de socios y de las aportaciones de los donantes, puesto que se duda del destino de los recursos económicos y de la utilidad de la labor social de la ONL.
- 2) Instauración de mecanismos de control por el resto de ONL para mejorar su forma de actuar y así evitar la aparición o repetición de dichos comportamientos no responsables,

lo que en última instancia permite recuperar la fe de los grupos de interés en su actuación social.

Finalmente, la misión social de las ONL puede hacer perder de vista otros aspectos importantes de su operativa diaria, tal como ha ocurrido en GREENPEACE. Aunque el fin social de esta organización es perfectamente válido, se ha visto desacreditado por su forma de hacer las cosas -especialmente por el excesivo radicalismo de sus protestas y las controversias surgidas respecto a su financiación o a su gran poder de influencia en los ámbitos económico y político a nivel mundial-, provocando una desvirtuación de su labor y apartándose de su misión como ONL.

Todas estas circunstancias apoyarían, a priori, la idea de que también es necesario aplicar la RSC en el sector no lucrativo, aunque sólo sea para éste se mantenga fiel a su espíritu y razón de ser.

De este modo, si para las empresas surge el concepto de RSC a fin de que puedan devolver a la sociedad parte del beneficio económico que obtienen de la misma, ¿qué pasa en el caso de las ONL? Aunque se supone que ya actúan de forma socialmente responsable, puesto que nacen con el objetivo de conseguir un bien de interés general, teniendo en cuenta la existencia de numerosos comportamientos socialmente no responsables entre las ONL más emblemáticas de nuestro país, si parece necesaria una RS en las ONL. Del mismo que en las empresas, debería estar integrada en la operativa diaria de la ONL como parte de su estrategia global; es decir, debería aplicarse tanto la gestión interna de la organización como en sus relaciones con el entorno.

Pero, ¿se debe aplicar la misma RSC que en el sector lucrativo o es necesario definir una RS propia y específica para las ONL? Para responder a esta cuestión, primero cabe recordar cuáles son los principales rasgos distintivos de las ONL. Específicamente, entre ellos se pueden destacar los siguientes:

- Son entidades privadas, autónomas, formales, de participación voluntaria y, lo que es más defensorio de las mismas, sin ánimo de lucro y con un fin social expreso.
- Su financiación presenta una excesiva dependencia de fondos públicos. Por tanto, está condicionada por los presupuestos de las Administraciones Públicas y sus respectivos recortes. Además, este tipo de financiación perjudica la noción de

autonomía que se percibe por parte del público general, comprometiendo la imagen de la ONL.

- Respecto a su transparencia, el grado de información que facilitan tanto a los aportantes de fondos como a los voluntarios acerca de la aplicación del dinero redonda en su beneficio y aumenta la confianza del público en ellas.
- Para mejorar su imagen y aumentar el nivel de confianza en las mismas, es importante la existencia de organizaciones que velen por su actuación. Sin embargo, a pesar de que dichas instituciones existen, ninguna de ellas tiene una actuación vinculante, por lo que los informes que emiten son meramente anecdóticos.

Por tanto, considerando las peculiaridades que presentan las ONL frente a las empresas, parece conveniente definir una RS propia y específica para estas organizaciones por las siguientes razones:

- Aunque la RSC se aplica de forma voluntaria por parte de las empresas, en el caso de las ONL el grado de voluntariedad es prácticamente inexistente. De hecho, las ONL están obligadas a cumplir con las acciones de RS, puesto que son la aplicación práctica de su misión y valores.
- Dado que la creación de una ONL es fruto de la persecución de un fin social expreso, se pueden considerar entidades socialmente responsables *per se* y no puede haber segundas intenciones en la aplicación de la RS -mejora de su imagen pública o atracción de clientes potenciales- como ocurre en el sector lucrativo.
- El modo de llevar a cabo su actividad, de acuerdo con sus valores, es el eje principal de la actividad de RS en las ONL,

La definición de políticas de RS dirigidas a las ONL podría evitar o paliar la aparición de comportamientos socialmente no responsables, cuyo efecto nocivo es incluso más perjudicial que en las empresas lucrativas, puesto que su labor es de interés general y necesitan para su desarrollo el apoyo desinteresado de voluntarios y donantes cuya confianza puede tambalearse si no obtienen una garantía acerca de su forma de trabajar. Sin ninguna duda, una RS propia y específica para las ONL puede convertirse en esa garantía.

## BIBLIOGRAFIA:

### Libros, manuales y guías:

- Álvarez de Mon, S., Martín Cavanna, J., & Martínez Sánchez, J. L. (1998). *El Tercer Sector: retos y propuestas para el próximo milenio*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Vázquez Casielles, R., Álvarez González, L. I. & Santos Vijande, M. L. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organisations”, *European Journal of Marketing*, 36, 96-125
- Andreu Pinillos, A., & Fernández Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, 207, 4-21.
- Asociación Española de Fundraising. (2012). *V Estudio La colaboración de los españoles con las ONG y el perfil del donante*. Madrid: Asociación Española de Fundraising.
- Bayarri Catalán, V., & Navarro Rodríguez, N. (2012). *Manual RS-ONG. Cooperar y crear valor para la sostenibilidad. Un reto en tres dimensiones: económica, social y medioambiental*. Madrid: Instituto para la calidad de las ONG (ICONG).
- Bon, J., & Louppe, A. (1980). *Marketing des Services Publics: L'étude des Besoins de la Populations*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29, 495-502.
- Cabra de Luna, M. (1998). *El Tercer Sector y las fundaciones de España hacia el nuevo milenio. Enfoque económico, sociológico y jurídico*. Madrid: Escuela Libre.
- Carrión, J., & Llistar, D. (2007). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ¿oportunidad o trampa para la cooperación catalana? En *Relacions Sud-Nord 2006. Què fem a Catalunya?* (págs. 257-263). Barcelona: Federació Catalana de ONGs para el Desenvolupament.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 33, 39-48.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (1988). *Nuestro futuro común (Informe Brundtland)*. Madrid: Alianza Editorial.
- Comisión Europea (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

- 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 .
- Dewarrat, G. (1984). La Mesure d'efficience des Organisations Nonprofit (ONP): Aspects et Problèmes. *Direction et Gestion d'Enterprise*, 4 , 7-20.
- Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*, 33, 314-323.
- Fernández Daza, E. (2005). Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social*, 53 ,261-283.
- Fernández-Gago, R., & Martínez-Campillo, A. (2008). Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 2, 116-125.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Mangement: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fundación La Caixa, Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación PwC. (2012). *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis*. Madrid: Fundación La Caixa, Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación PwC.
- Ganuzá, J. J. (2012). *La responsabilidad social corporativa y el bienestar social: cómo promover estrategias empresariales socialmente responsables*. Barcelona: CREI.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2013). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (G4)*. Amsterdam: GRI.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2000). Is it ethical to use Ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, 27 , 21-31.
- Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG). (abril de 2014). *Instituto para la Calidad de las ONG*. Recuperado el 5 de junio de 2014, de [http://www.icong.org/webwp/wp-content/uploads/2014/06/2014\\_05\\_Norma\\_V5-2.pdf](http://www.icong.org/webwp/wp-content/uploads/2014/06/2014_05_Norma_V5-2.pdf)
- Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *Journal of Marketing*, 43, 37-44.
- Lemonche, P. (12 de abril de 2011). *FORETICA*. Recuperado el 2 de junio de 2014, de [http://www.foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc\\_details/315-17-voluntariado-corporativo-un-puente-de-colaboracion-entre-la-empresa-y-la-sociedad?lang=es](http://www.foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc_details/315-17-voluntariado-corporativo-un-puente-de-colaboracion-entre-la-empresa-y-la-sociedad?lang=es)

- McWilliams, A., & Siegel, D. (2002). Additional reflections on the strategic implications of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 27, 15-16.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Medina, J. M. (2009). Transparencia y buen gobierno en las ONGD. *Revista Española del Tercer Sector*, 11, 93-113.
- Observatorio de RSC. (2005). *Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado el 21 de enero de 2014, de <http://observatoriorsc.org/guia-de-la-rsc-para-las-pymes-la-responsabilidad-esta-en-tus-manos/>
- Observatorio del Voluntariado. (2013). *Así somos: El perfil del Voluntariado social en España*. Madrid: Plataforma del Voluntariado en España (PVE).
- Observatorio del Voluntariado. (2010). *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España. Estudio y sistema de Indicadores clave*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España.
- OCDE. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OECD Publishing.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). *Principios de la Declaración EMN*. Recuperado el 09 de 06 de 2014, de [www.ILO.org/MNEDeclaration](http://www.ILO.org/MNEDeclaration)
- Palencia-Lefler Ors, M. (2001). *Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para Organizaciones No Lucrativas*. Barcelona: Instituto de Filantropía y Desarrollo (IFD).
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector. A Cross-national Analysis*. New York: Manchester University Press.
- Smith, L. R., Baldwin, B. R., & White, E. D. (1988). The Nonprofit Sector. En T. D. Connors, *The Nonprofit Organization Handbook* (págs. 123-154). New York: McGraw-Hill.
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., Solernou, M., Urgell, J., & Vidal, P. (1998). *La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas*. Bilbao: Deusto.
- Vidal, P., & Torres, D. (2005). *La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo de RSO*. Barcelona: Observatorio del Tercer Sector.

**Artículos digitales:**

- Albaigès, J. (24 de mayo de 2012). *TecnolONGia*. Recuperado el 8 de junio de 2014, de <http://www.tecnologia.org/?p=1351&lang=es>
- Álvarez Seguí, N. (13 de mayo de 2011). *iMovimiento*. Recuperado el 10 de abril de 2014, de <http://imovimientorevista.wordpress.com/2011/05/13/la-financiacion-de-una-ong>
- Bayon Pereda, M. (3 de enero de 2002). *ElPais.com*. Recuperado el 8 de junio de 2014, de [http://elpais.com/diario/2002/01/03/sociedad/1010012405\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2002/01/03/sociedad/1010012405_850215.html)
- Cevallos, M. (30 de julio de 2000). *ElPais.com*. Recuperado el 9 de junio de 2014, de [http://elpais.com/diario/2000/07/30/sociedad/964908005\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2000/07/30/sociedad/964908005_850215.html)
- Efe. (23 de marzo de 2012). *elmundo.es*. Recuperado el 8 de junio de 2014, de <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/03/23/barcelona/1332520619.html>
- El Pais.com. (22 de abril de 2013). *ElPaís.com*. Recuperado el 9 de junio de 2014, de [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/22/actualidad/1366628230\\_788563.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/22/actualidad/1366628230_788563.html)
- Eroski Consumer. (18 de mayo de 2007). *Consumer.es*. Recuperado el 6 de junio de 2014, de <http://www.consumer.es/web/es/solidaridad/2007/05/18/162836.php>
- Escribano, G. (18 de febrero de 2010). *Expansión.com*. Recuperado el 24 de mayo de 2014, de <http://www.expansion.com/2010/02/18/opinion/llave-online/1266524630.html?a=d34291ad4f43aa37bcf759ee8feb09ca&t=1324714621>
- Escudero, J. (25 de septiembre de 2009). *La crisis toca a las ONG*. Recuperado el 28 de abril de 2014, de <http://www.emprendedores.es/gestion/la-crisis-sacude-a-las-ong/la-crisis-toca-a-las-ong>
- Europa Press. (4 de septiembre de 2013). *Ep Social*. Recuperado el 8 de junio de 2014, de <http://www.europapress.es/epsocial/ong-y-asociaciones/noticia-intervida-educacion-fronteras-fusionan-crear-educo-entidad-favor-infancia-formacion-20130904100213.html>
- Llamas, M. (6 de mayo de 2010). *Libertad Digital*. Recuperado el 6 de junio de 2014, de <http://www.libertaddigital.com/economia/la-familia-rockefeller-accionistas-de-exxon-financia-a-greenpeace-1276391972/>
- Marketing Directo. (26 de marzo de 2010). *MD*. Recuperado el 8 de junio de 2014, de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/greenpeace-contra-nestle-fin-justifica-medios/>
- Retorna.org. (25 de enero de 2013). *Retorna.org*. Recuperado el 24 de mayo de 2014, de [http://www.retorna.org/news/es\\_ES/2013/01/25/0001/el-reciclado-que-solo-interesa-a-los-ensasadores](http://www.retorna.org/news/es_ES/2013/01/25/0001/el-reciclado-que-solo-interesa-a-los-ensasadores)

Reuters. (19 de septiembre de 2013). *Somersur*. Recuperado el 9 de junio de 2014, de <http://www.somersur.com/es/noticias/articulo.php?id=3295-Rusia-dice-acciones-de-Greenpeace-en-el-Artico-son-agresivas-y-peligrosas>

SERVIMEDIA. (5 de mayo de 2011). *elEconomista.es*. Recuperado el 24 de mayo de 2014, de <http://ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/3040851/05/11/Competencia-da-la-razon-a-ecoembes-sobre-la-subida-de-las-tarifas-del-reciclaje.html#.Kku8GawrO8tTvif>

Tadeo, M. (28 de febrero de 2014). *THE INDEPENDENT*. Recuperado el 9 de junio de 2014, de <http://www.independent.co.uk/environment/climate-change/greenpeace-cofounder-patrick-moore-tells-us-senate-there-is-no-proof-humans-cause-climate-change-9159627.html>

Trindade, G. (15 de enero de 2013). *Economía Digital*. Recuperado el 8 de junio de 2014, de [http://www.economiadigital.es/es/notices/2013/01/\\_intervida\\_no\\_ha\\_parado\\_de\\_trabajar\\_durante\\_la\\_intervencion\\_judicial\\_36991.php](http://www.economiadigital.es/es/notices/2013/01/_intervida_no_ha_parado_de_trabajar_durante_la_intervencion_judicial_36991.php)

Uriona, A. (29 de mayo de 2009). *ElPaís.com*. Recuperado el 28 de abril de 2014, de [http://elpais.com/diario/2009/05/29/paisvasco/1243626009\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/05/29/paisvasco/1243626009_850215.html)

Vizcaíno López, A. (15 de octubre de 2013). *Productor de Sostenibilidad*. Recuperado el 24 de mayo de 2014, de <http://www.productordesostenibilidad.es/2013/10/quien-audita-los-datos-de-gestion-de-residuos-de-envases/>

**Páginas web:**

<http://iforest.link-virtus.de/es/es/training-tool-60>

[www.expoknews.com](http://www.expoknews.com)

<http://eur-lex.europa.eu/>

<http://ong.consumer.es/>

<http://www.fundaciones.org>

<http://www.greenpeacefund.org/our-staff/>

<http://www.observatoritercersector.org>

[www.aefundraising.org](http://www.aefundraising.org)

[www.anesvad.org](http://www.anesvad.org)

[www.clubsostenibilidad.org](http://www.clubsostenibilidad.org)

[www.foretica.org](http://www.foretica.org)

[www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)

[www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)

[www.icong.org](http://www.icong.org)

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

[www.intervida.org](http://www.intervida.org)

[www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)

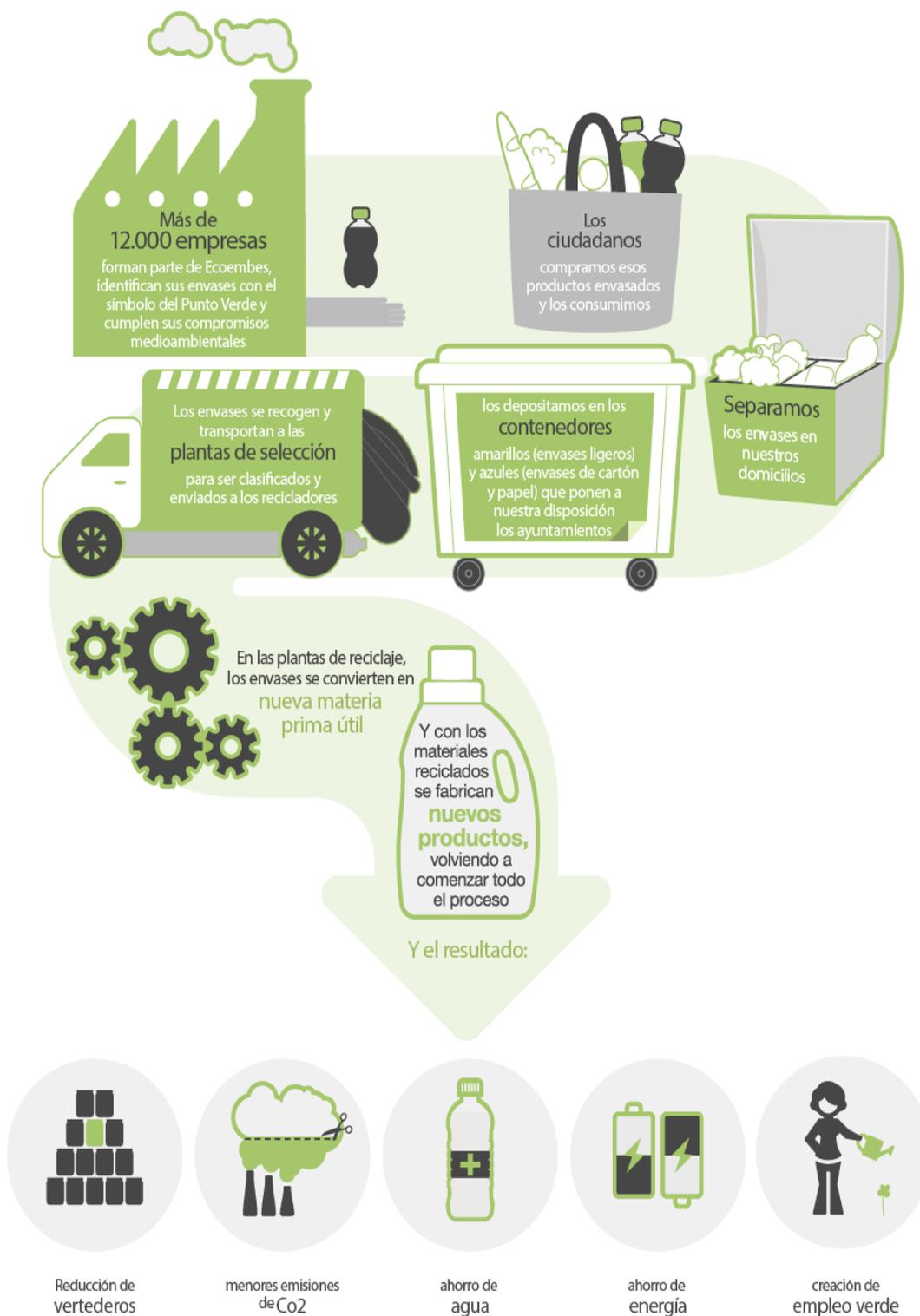
[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

**Normativa:**

- Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases.
- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo

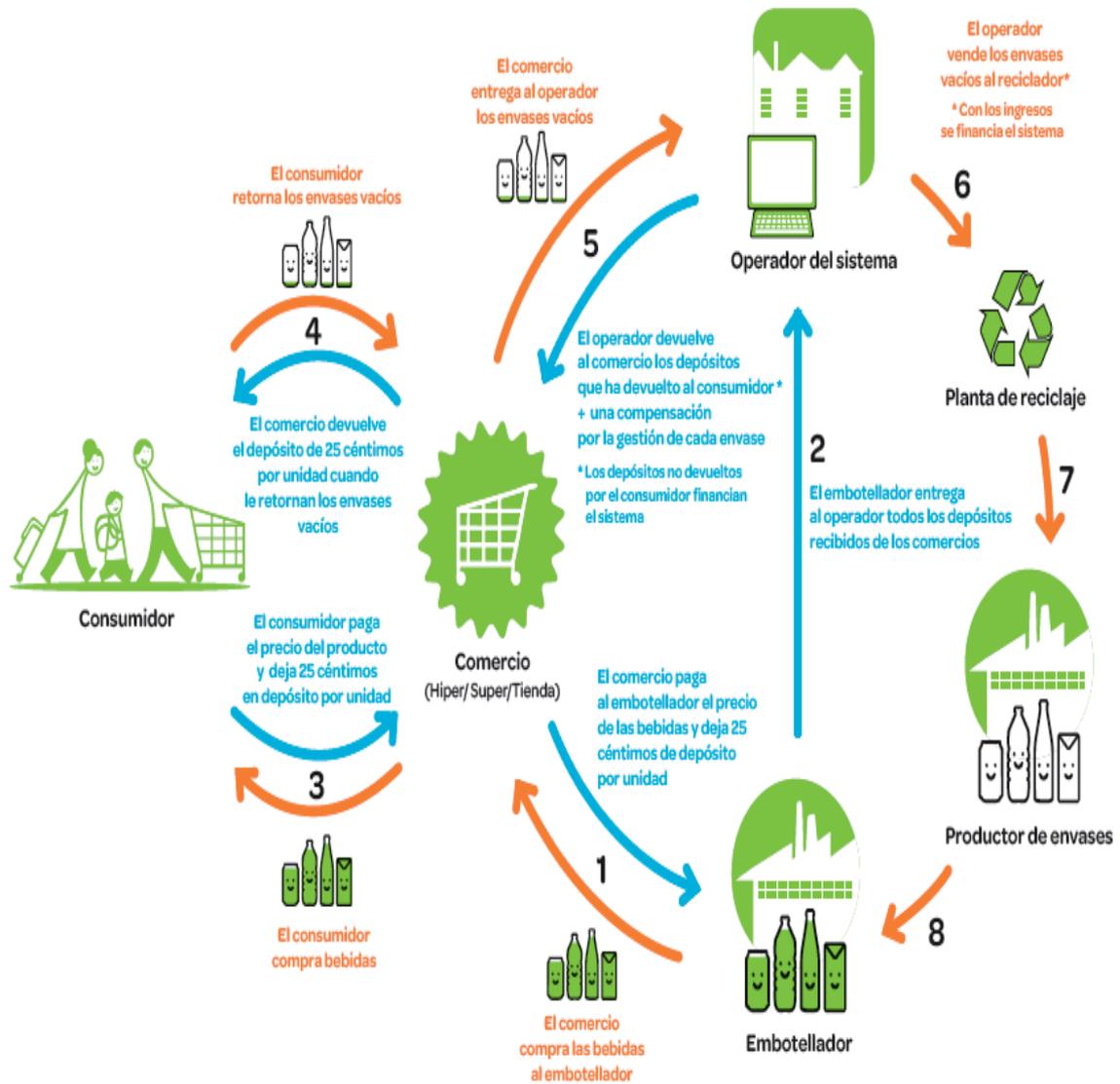
## ANEXO 1

### GRÁFICO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG)



Fuente: [www.ecoembes.com](http://www.ecoembes.com)

## GRÁFICO DEL SISTEMA DE DEPÓSITO, DEVOLUCIÓN Y RETORNO DE ENVASES (SDDR)



Fuente: [www.retorna.org](http://www.retorna.org)