

LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES PÚBLICAS POR LAS ONGD ASTURIANA: SITUACIÓN ACTUAL Y BUENAS PRÁCTICAS.

Emma Álvarez Valle

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Oviedo. Es especialista en Dirección y Administración de Empresas y en Fiscalidad y Organización Empresarial. Máster en Cooperación al Desarrollo por la Universidad de Castellón.

1.- Problemas a los que se enfrentan las ONG's

En los últimos años las ONG's se enfrentan a una situación complicada, la crisis económica que azota nuestro país y que ha llevado a niveles mínimos los programas sociales, se ha tomado como excusa para reducir, a niveles de décadas anteriores, los fondos públicos destinados a la cooperación internacional. A ello se une la desconfianza social generada por los casos de corrupción política, en los que también se han visto envueltas algunas ONG's; como consecuencia los agentes privados demandan cada vez más transparencia y quieren saber a qué destinan las organizaciones los fondos que en ellas depositan.

El fuerte recorte en la ayuda oficial al desarrollo pone en peligro la supervivencia de muchas entidades del tercer sector, sobre todo las de pequeño tamaño, que dependen de las ayudas públicas para llevar adelante sus proyectos, haciendo surgir de nuevo el debate sobre la necesidad de que las organizaciones no gubernamentales busquen otros recursos que les permitan independizarse de los fondos públicos.

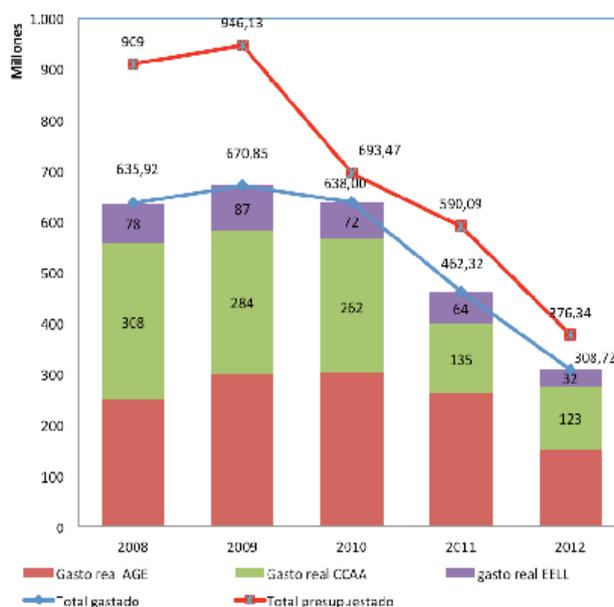
En este contexto, los problemas a los que se enfrentan las ONGD's hoy en día pueden sintetizarse en los siguientes:

En primer lugar, una excesiva dependencia de las ayudas públicas, se ha constatado empíricamente que un 80% de los recursos que obtienen las pequeñas ONGD's asturianas, proceden de subvenciones públicas; sobre todo de la cooperación descentralizada, siendo pocos los recursos que obtienen por sus propios medios

En segundo lugar, una reducción de los fondos públicos a cooperación, concentrándose la AOD en unos pocos sectores y unos pocos países¹, obligando a las ONGD's a competir entre ellas para la consecución de los escasos fondos que se otorgan en forma de subvención; ello supone que las organizaciones deban presentarse a la adjudicación, no sólo con un buen proyecto, sino con una tradición impecable en el desarrollo y justificación de las subvenciones pasadas.

Esa reducción de fondos a cooperación, se pone de manifiesto de forma más llamativa cuando se comparan los importes presupuestados con lo realmente gastado por las distintas Administraciones Públicas; si los importes presupuestados nos parecen exiguos, más lo son aún al comprobar cómo el gasto real en cooperación por las distintas Administraciones no alcanza ni siquiera las cifras previstas; tal y como se refleja en el gráfico siguiente.

Gráfico 1: AOD neta canalizada vía ONG's



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del seguimiento del PACI de cada año

¹ Esta tendencia a la concentración, viene determinada por la Unión Europea, en la comunicación de la Comisión Europea "Incremento del impacto de la política de desarrollo de la UE: Programa para el Cambio", donde se recoge, entre otros, la concentración de la ayuda en no más de tres sectores y la canalización de la ayuda prioritariamente a través de instrumentos que combinen subvenciones y préstamos. Estas recomendaciones han sido ya introducidas en el IV Plan Director de la Cooperación española.

En tercer lugar señalar el control, cada vez mayor, que los donantes ejercen de las subvenciones que conceden, ello se traduce en un exceso de burocracia, una burocracia cada vez más exigente, a la que se añade la inseguridad que genera en las organizaciones el no saber si, una vez realizada la intervención, y como resultado de la labor fiscalizadora que se reservan los donantes, se verán obligadas a devolver unos fondos de los que ya no disponen por haberlos destinado al proyecto emprendido. Tal y como señala Rafael Jariod², la burocracia y la inseguridad reseñadas supone para las pequeñas organizaciones un gran esfuerzo en términos de recursos materiales y humanos, hasta el punto que, muchas organizaciones se ven obligadas a contratar a profesionales que les garanticen el acceso a los fondos públicos con mayor seguridad.

A la reducción de fondos se une además un cambio por parte de algunas agencias de los gastos subvencionables, así AECID, en su nueva normativa, vigente para acciones emprendidas de 2012 en adelante, ha dejado de subvencionar, en los proyectos, los gastos de identificación y formulación y los gastos de funcionamiento en el terreno. Ello está provocando el cierre de muchas ONGD's de pequeño tamaño y escasos recursos, para las que los costes de alquileres de sedes en el país de la intervención y otros gastos del proyecto suponen una carga excesiva imposible de costear sin ayuda.

En cuarto lugar, las dificultades económicas por las que atraviesan las familias españolas, hacen también mermar las colaboraciones voluntarias y los ciudadanos se piensan más a qué organización apoyar, quieren saber qué, cómo y para qué se hacen las cosas en la ONGD con la que colaboran. El estudio La ONG que yo quiero, realizado por la Fundación Addeco y la asociación Achalay España pone de manifiesto que, desde el año 2009 – primer año de elaboración del estudio – hasta nuestros días, la transparencia es una de las características que la sociedad más valora en una ONG.

2 Ver entrevista en: <http://www.canalsolidario.org/noticia/las-ong-pequenas-y-medianas-debemos-trabajar-en-red/8449> (consultado a 20 de enero de 2014)

2.- Una posible solución: la adopción de buenas prácticas derivadas de las exigencias de los donantes

Los problemas planteados ponen de manifiesto la importancia de que las organizaciones conozcan y apliquen debidamente la normativa a la que están sujetas las subvenciones públicas que manejan, no sólo por el hecho de que una mala gestión de los fondos puede hacerlas perder la subvención actual, sino porque esa mala gestión puede hacerlas perder la confianza en ellas depositadas por el donante e impedirles acceder en el futuro a nuevos fondos.

Los donantes, en su normativa, imponen una serie de procedimientos que las organizaciones deben adoptar para justificar los fondos que reciben en forma de subvención. Esos procedimientos de gestión son muy exigentes, garantizando una transparencia hacia el donante; pero las acciones que realiza una ONG no sólo están financiadas con fondos públicos, también hay en ella depositados otros recursos, monetarios o no, como las cuotas de sus socios, el trabajo de sus voluntarios, el esfuerzo de sus trabajadores y de las contrapartes; el trabajo y expectativas de la población beneficiaria, sin olvidar que detrás de sus proyectos también está el apoyo de toda la sociedad. Si la organización aplicase en su gestión diaria los mismos procedimientos que los donantes exigen para la justificación económica de sus subvenciones, conseguiría llevar la transparencia que da al donante al resto de stakeholders, podrá trasladar la rendición de cuentas y de resultados que le hace al donante, al resto de grupos relacionados con la entidad, generando con ello más confianza, más legitimidad y, posiblemente, más recursos.

Del análisis de la normativa sobre subvenciones establecida por la AECID, la Agencia Asturiana de Cooperación y los ayuntamientos de Oviedo y Gijón, se han deducido unas herramientas de gestión, comunes a todos ellos, que podrían considerarse como los procedimientos a aplicar por una organización que pretenda garantizar el destino de sus fondos y el buen hacer de sus miembros. Estos procedimientos son:

1. Conocer el alcance de un proyecto de cooperación al desarrollo y sus implicaciones en la gestión.
2. Conocer y comprender la normativa aplicable a la subvención de la que es beneficiario.
3. Realizar acuerdos por escrito con los socios locales o contrapartes (requisito obligatorio para AECID, pero que se recomienda en cualquier ejecución de proyecto junto a socios locales)
4. Llevar una contabilidad de acuerdo a la normativa contable española (que facilitará el control de los costes y la realización de informes)
5. Realizar presupuestos para la intervención (exigido por todos los donantes, que lo usarán para calcular el importe a subvencionar, por tanto la cuantía que se reciba como subvención, dependerá de lo afinado que se esté en la elaboración de este documento).
6. Analizar los costes que serán subvencionables y los que no son elegibles, lo que resulta necesario para la elaboración del presupuesto y para evitar a la ONGD tener que hacer frente a gastos que en principio se creían financiados por el donante.
7. Realizar un cronograma que recoja, al menos, las actividades del proyecto, los informes a presentar al donante y los que deben enviar las contrapartes. Permitirá controlar el ritmo de ejecución de la intervención, la necesidad de solicitar prórrogas y preparar con antelación los informes y la documentación a entregar al donante.
8. Gestionar la moneda extranjera y los tipos de cambio, pues todos los donantes solicitan los informes en euros y por tanto deben convertirse los gastos realizados en la moneda local.
9. Realizar una gestión de la tesorería, los donantes solicitan saber qué se ha pagado con los fondos de la subvención y, en su caso, con otras aportaciones. También es necesario controlar los ingresos y gastos financieros de las cuentas bancarias debidos al proyecto y los remanentes que en su caso puedan producirse, por tener que ser devueltos al donante.
10. Debe realizarse una correcta gestión de activos, pues se exige su vinculación a las actividades del proyecto más allá del periodo de ejecución y porque muchos donantes exigen su transferencia final a entidades públicas locales o población beneficiaria.
11. Ha de establecerse una política de adquisiciones y de contratación y subcontratación de actividades, ha de garantizarse al menos que el precio que se paga es el de mercado y que la adquisición o contratación no se realiza en conflicto de intereses.
12. Debe establecerse una política de viajes y dietas, pues debe presentarse su liquidación a la hora de justificar la subvención.
13. Ha de hacerse un plan de marca y visibilidad para cumplir, al menos, con el requisito de publicidad del donante.
14. Debe fijarse una política de recursos humanos, si deben especificarse en el presupuesto los costes de personal, la organización debe saber de antemano con qué trabajadores, incluidos voluntarios, debe contar y el tipo de contrato a realizarles.
15. Debe seguirse un buen sistema de archivo de la documentación, pues durante al menos 4 años la Administración puede ejercer su potestad fiscalizadora.
16. Por último deben preverse con antelación todas las operaciones necesarias para el cierre del proyecto.

Ilustración 1: Herramientas para la gestión de proyectos de cooperación.



Fuente: Elaboración propia

3.- La aplicación de buenas prácticas de gestión por las ONGD's asturianas.

Para saber si las ONGD's están aplicando los procedimientos anteriores, cómo los están aplicando y qué dificultades encuentran a la hora de justificar económicamente las subvenciones públicas que reciben, se ha realizado un estudio a las organizaciones que tienen su sede en el Principado de Asturias. Para poder contactar con ellas, se pidió la colaboración a la Coordinadora asturiana, quien amablemente se ofreció a enviar personalmente la encuesta a sus 41 organizaciones.

Debemos decir que, en este sector, de forma bastante paradójica, no se ha encontrado demasiada cooperación, pues de los 41 cuestionarios enviados y pese a nuestra insistencia vía telefónica y por correo electrónico, sólo se han obtenido los datos de 12 organizaciones, un 29% de la muestra. La ausencia de bases de datos oficiales hace que los análisis estadísticos deban elaborarse de una forma completamente artesanal, algo difícilmente entendible en otros sectores económicos, si además la colaboración de las entidades es mínima, resulta francamente difícil la realización de estudios que permitan a las ONG's realizar un seguimiento, evaluación y mejora de cualquier ámbito de su interés.

Las conclusiones obtenidas del estudio se sintetizan en:

1. Generalidades sobre las ONGD's asturianas

1.1. Sector de actividad

Para saber el sector en el que operan se ha utilizado la clasificación de sectores de cooperación usada por la Coordinadora Estatal de ONGD's : Educación, Salud, Género, Gobierno y sociedad civil, Derechos Humanos, Agua y saneamiento, Producción (agricultura-ganadería; tejido productivo), Otros servicios e infraestructuras sociales, Medioambiente, Apoyo a ONG, Población y salud reproductiva, Infraestructura económica y de servicios, Servicios bancarios y financieros (incluye Microcréditos), Codesarrollo, Comercio Justo, Acción humanitaria / emergencia, Construcción de la paz y Otros (por si algún sector no se había tenido

en cuenta).

En las encuestas recogidas, sólo seis sectores estaban representados. La mayoría de ONGD's, se dedicaban a educación; seguidas de derechos humanos y, con menor representación en nuestra muestra, encontramos otros sectores como salud, gobierno y sociedad civil, acción humanitaria o emergencia y construcción de la paz.

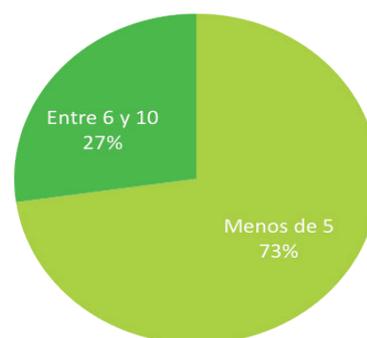
Gráfico 2: ONGD's encuestadas por sectores de actividad



1.2. Número de trabajadores contratados:

Las respuestas recogidas indican que son pequeñas organizaciones, un 73 % tiene menos de 5 trabajadores y el 27% restante no pasa de 10.

Gráfico 3: ONGD's encuestadas por número de trabajadores

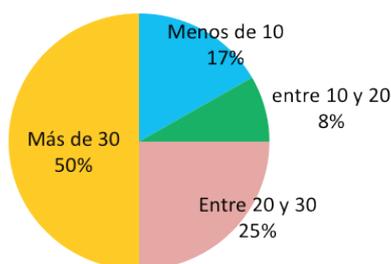


1.3. Número de proyectos realizados o en ejecución de los últimos 5 años:

De media, nuestras ONGD's vienen realizando 30 proyectos al quinquenio. Señalar que en esta cifra se incluyen tanto proyectos de cooperación, como proyec-

tos de sensibilización en España, pues estos últimos, aunque no sean financiados por AECID bajo la fórmula de proyecto de cooperación, sí que son subvencionados por las CCAA y Entidades Locales, y deben justificarse.

Gráfico 4: proyectos realizados en los últimos 5 años



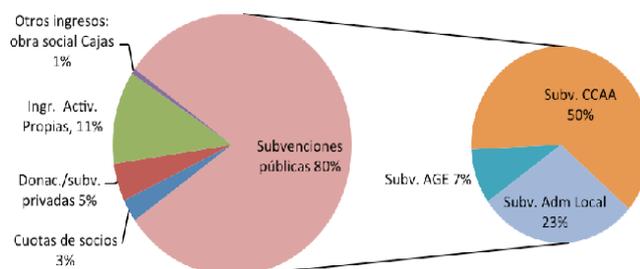
El que algunas hayan respondido por aproximación, sin dar el número exacto de proyectos que han realizado en los últimos 5 años, indica la dificultad de acceder a un archivo donde los proyectos se encuentren por año de realización.

1.4. Financiación:

Los recursos de las ONGD's asturianas participantes en el estudio, durante el año 2012, se han movido en una horquilla de entre 67.400 € y 300.000€, siendo sus ingresos medios de 197.435,67 € anuales. Han querido hacer constar que estos ingresos han sufrido una fuerte reducción respecto a años anteriores.

Un 80% de los recursos que obtienen las ONGD's proceden de subvenciones públicas, un 11% se obtiene de actividades propias, las donaciones privadas suponen un 5% de sus recursos, un 3% de ingresos provienen de las cuotas de socios y un 1% de recursos tienen su fuente en otros ingresos, que según han señalado son obras sociales de las Cajas de Ahorros.

Gráfico 5: Procedencia de los recursos de las ONGD'S encuestadas



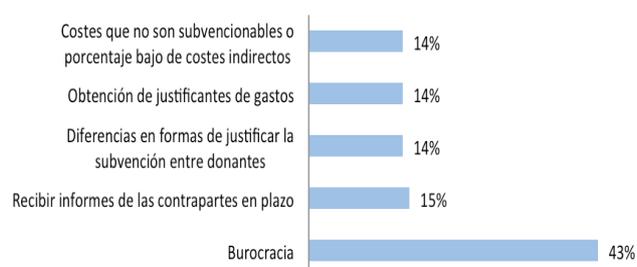
Del 80% de ingresos por subvenciones, el 73% procede de la cooperación descentralizada, sobre todo de la autonómica (un 50% de la cooperación autonómica y un 23% de la local), accediendo en escasas ocasiones a las subvenciones de la AGE, que representan un 7% de los ingresos que obtienen. Ninguna accede a subvenciones de agencias internacionales.

Se constata la fuerte dependencia que estas organizaciones tienen de las subvenciones públicas, sobre todo de la procedente de la cooperación descentralizada.

2. Principales dificultades a las que se enfrenta una ONGD's a la hora de justificar económicamente una subvención.

Las ONGD's han señalado como principales dificultades con las que se encuentran a la hora de realizar la justificación económica (gráfico 6):

Gráfico 6: Principales dificultades de las ONGD's a la hora de justificar subvenciones



- La burocracia establecida por los donantes, para un 54% de organizaciones.

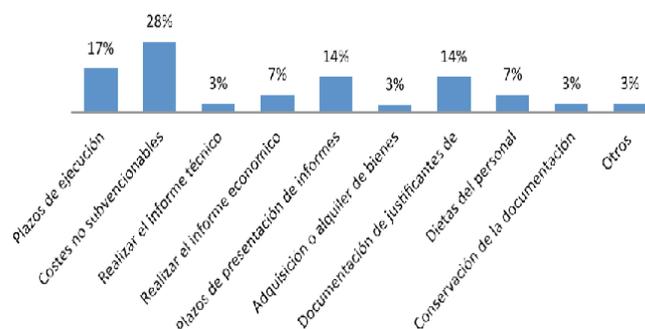
- Un 14% enumera como impedimento el incurrir en costes no subvencionables o tener un bajo porcentaje de costes indirectos.
- Para otro 14% de ONGD's la dificultad es obtener todos los justificantes de gastos o que lo socios le envíen justificantes de gastos que reúnan todos los requisitos del donante, parece ser que los donantes imponen requisitos de economías "desarrolladas" sin tener en cuenta que los países donde se realizan las intervenciones tienen una legislación distinta del tráfico económico y que en muchas zonas ni siquiera es posible conseguir un recibo en forma.
- Un 14% enumera como dificultad las diferencias existentes en la forma de justificar las subvenciones dependiendo del donante de que procedan y un 15% señalan que no reciben con un plazo suficiente los informes de las contrapartes

De los requisitos establecidos por los donantes que más dificultades dan a la hora de justificar las subvenciones (gráfico 7), las ONGD's han señalado fundamentalmente los costes no subvencionables, para un 14% de organizaciones la dificultad estriba en poder obtener los justificantes de gastos o el pequeño el plazo dado para la presentación de los informes finales. Un 17% de las ONGD'S sigue señalando como uno de sus principales problemas terminar en el plazo establecido la ejecución de sus intervenciones.

En menor medida las dificultades provienen de la realización de informes, del alquiler o adquisición de bienes para el proyecto, de la conservación de la documentación o de la gestión de las dietas al personal.

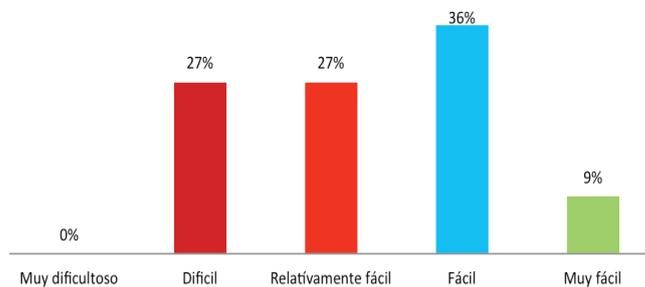
Ninguna tiene problemas a la hora de abrir una cuenta a nombre del proyecto o de encontrar socios locales y tampoco son un problema las exigencias establecidas para la contratación o subcontratación de actividades, (no figuran en el gráfico los datos con valor nulo).

Gráfico 7: Requisitos de los donantes que más dificultades entrañan a las ONGD's en la justificación de subvenciones



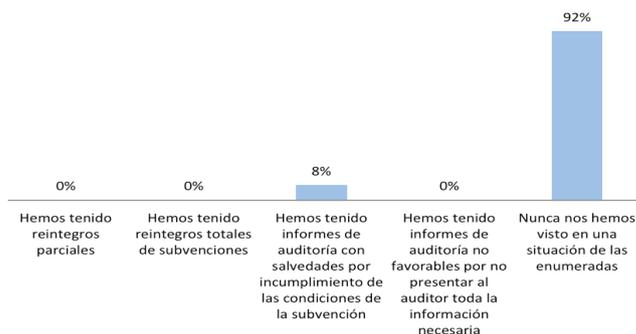
A pesar de las dificultades señaladas, para un 45% de las organizaciones realizar un informe económico resulta fácil (36%) o muy fácil (9%) y un 54% de ONGD's señalan que la realización de justificaciones económicas es difícil (27%) o relativamente fácil (27%). Ninguna de las entidades entrevistadas ve especialmente difícil realizar el informe económico. (Gráfico 8)

Gráfico 8: Nivel de dificultad de las justificaciones económicas



Pese a los problemas enumerados, parece ser que todas las ONGD's son capaces de solventar los inconvenientes con los que se encuentran, pues ninguna de ellas declara haber tenido que reintegrar una subvención ni total ni parcialmente y sólo un 8% confiesa que el auditor haya puesto salvedades en su informe. (Gráfico 9)

Gráfico 9: ONGD's obligadas a reintegrar una subvención o con informes de auditoría desfavorables o con salvedades



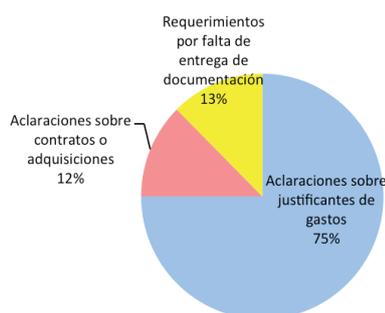
Son más las organizaciones que dicen haber sido requeridas por la Administración donante a dar aclaraciones sobre las justificaciones entregadas (gráfico 10), para un 33% de organizaciones es habitual que les exijan aclaraciones y un 50 % dice haber tenido que darlas en alguna ocasión; sólo un 17% de ONGD's afirma no haber tenido que dar información adicional en ningún caso.

Gráfico 10: ONGD's requeridas a dar aclaraciones adicionales a sus informes



Cuando se le piden aclaraciones adicionales a las ONGD's, estas se deben fundamentalmente (gráfico 11), a la forma o el contenido de los justificantes acreditativos de los gastos, a la forma en que se han realizado contrataciones o adquisiciones de bienes realizadas y a deficiencias en la documentación entregada.

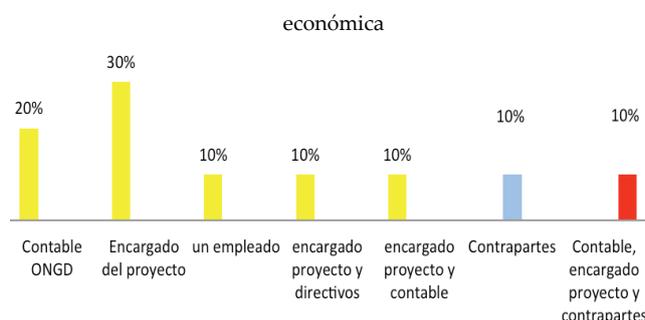
Gráfico 11: Motivos que dan lugar a la petición por el donante de aclaraciones adicionales a la ONGD



En cuanto a las personas que se encargan de realizar la justificación económica (gráfico 12), son pocas las organizaciones que la realizan en equipo con las contrapartes (sólo un 10%, representado en color rojo en el gráfico), las contrapartes realizan la justificación económica en otro 10% de los casos (color azul) y la ONGD realiza unilateralmente la justificación económica en el 80% restante de situaciones (color amarillo).

Lo más habitual (un 30% de casos) es que sea el encargado del proyecto quien realice la justificación económica, el contable de la ONGD realiza esta justificación en un 20% de organizaciones y la justificación económica es realizada por un equipo de la entidad en un 20% de casos (un 10% es elaborada por el gestor técnico y el contable y en otro 10% de situaciones la elaboran el gestor técnico y los directivos)

Gráfico 12: Personas encargadas de realizar la justificación económica



3. Relaciones con las contrapartes

La cooperación sólo puede entenderse si se establecen relaciones horizontales de poder, tanto con las contrapartes como con la población beneficiaria.

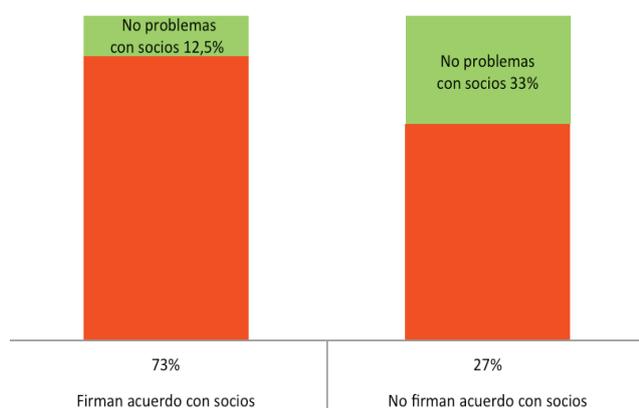
El papel de los socios locales, como co-ejecutores del proyecto y como representantes de la ONGD en el país de ejecución y por tanto frente a beneficiarios, líderes y entidades locales hace que se deba trabajar en estrecha colaboración con ellos, debiendo estar presentes en la gestión tanto técnica como económica del proyecto y a lo largo de toda la vida de este, desde su identificación a su justificación.

La ONGD debe hacer llegar a los socios su experiencia en proyectos pasados y ayudarlos a comprender las normas impuestas por los donantes, debe acordar con ellos las formas de ejecución, los registros económicos y administrativos a realizar, los plazos de entrega de informes... También la organización debe aprender de sus socios, de su experiencia en el terreno y de su experiencia en proyectos. Se trata de colaborar, de compartir, de consensuar todo el proyecto.

Antes del inicio de la intervención, deberían reflejarse por escrito los acuerdos alcanzados con las contrapartes, recogiendo los derechos y obligaciones de cada entidad. Durante la intervención la comunicación entre socios y ONGD ha de ser fluida, de los éxitos y los problemas surgidos, consensuando las soluciones a dichos problemas. Tras la intervención debería dejarse constancia por escrito de esos éxitos y de cómo se han logrado y de los problemas surgidos, sus causas, soluciones adoptadas y resultados de esa solución. Escrito que debe realizarse por la ONGD en colaboración con las contrapartes.

Del estudio empírico realizado no se ha podido deducir que la falta de un acuerdo escrito sea motivo de un mayor incumplimiento de las obligaciones por las partes (gráfico 13); un 73% de entidades afirman recoger por escrito el acuerdo con las contrapartes, de ellas, un 87,5% de organizaciones afirma que a pesar del acuerdo escrito tienen problemas con los socios locales, siendo un 67% de entidades que no firman acuerdos escritos con las contrapartes las que afirman tener algún tipo de problemas con ellos en el desarrollo de un proyecto.

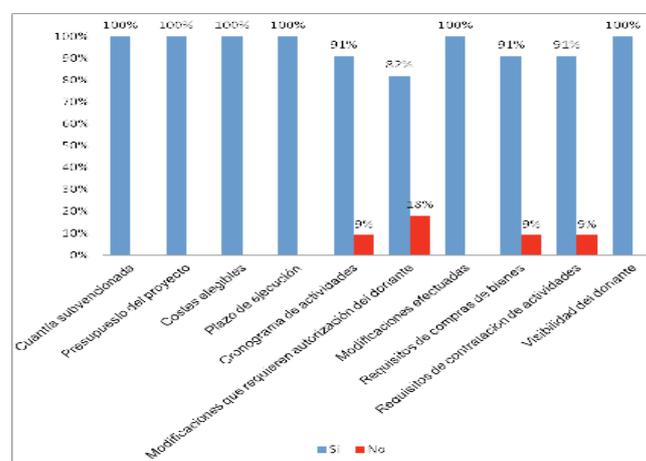
Gráfico 13: Relación entre la firma de acuerdo con las contrapartes y la existencia de problemas con ellas.



Casi el 100% de ONG's afirma que transmite toda la información del proyecto a sus contrapartes, al afirmar que comunican el presupuesto, los costes elegibles, los plazos de ejecución, las modificaciones que se efectúan

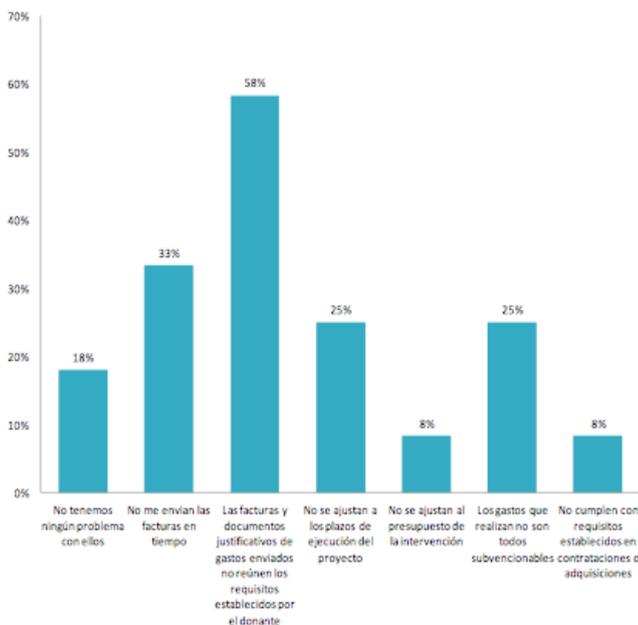
en la intervención y los requisitos de visibilidad del donante, siendo un 18% las que confiesen no comunicar qué tipo de modificaciones presupuestarias requieren autorización del donante y un 9% admite no enviar un cronograma a las contrapartes o no comunicar a las contrapartes los requisitos exigidos para la adquisición o contratación de bienes o servicios.(Gráfico 14)

Gráfico 14: Información sobre el proyecto transmitida a los socios locales



Sólo un 18% de organizaciones dice no tener problemas con los socios locales (gráfico 15), siendo los más habituales los relacionados con los gastos subvencionables y su acreditación; un 58% de las organizaciones reciben documentos acreditativos de gastos que no cumplen con los requisitos establecidos por el donante, el 33% no recibe las facturas a tiempo, un 25% se encuentran con que las contrapartes realizan gastos que no son subvencionables y en un 25% de los casos las contrapartes no se ajustan a los plazos de ejecución previstos. Menos habitual, aunque supone un 8% de los casos, los problemas surgen por no ajustarse al presupuesto al ejecutar la intervención y otro 8% de organizaciones nos dicen que las contrapartes realizan contrataciones sin cumplir los requisitos.

Gráfico 15: Qué tipo de problemas se plantean más frecuentemente con las contrapartes



Se deduce que las ONGD's sí tienen problemas con sus socios locales, fundamentalmente porque las facturas que les envían las contrapartes no reúnen los requisitos exigidos o no se ajustan a los plazos de presentación de informes o de ejecución. Parece ser que los donantes no tienen en cuenta las peculiaridades del tráfico mercantil en los países donde se desarrollan las intervenciones, pidiendo una burocracia que resulta engorrosa y difícil de cumplir. Pese a que, como se ha visto, la mayoría de las ONGD's afirman comunicar todos los aspectos de la subvención a sus socios, posiblemente las relaciones con las contrapartes no son tan fluidas como debieran, no se está trabajando en estrecha colaboración con los socios, la ONGD debería de estar más pendiente de la ejecución del proyecto por parte de sus socios para cerciorarse que los gastos y sus justificantes se adecúan a la normativa del donante, tal vez la normativa reguladora de la subvención las contrapartes no la conozcan en su totalidad o no la tengan lo suficientemente clara, la ONGD debe asegurarse de que conocen todos los requisitos, aclarar sus dudas y dejar por escrito, en el acuerdo con las contrapartes, bien señalados los plazos de presentación de informes y de ejecución de actividades.

Esa falta de un verdadero trabajo de cooperación entre

la ONGD y sus socios, se pone también de manifiesto cuando la mayor parte de las organizaciones afirman que el presupuesto es elaborado unilateralmente, bien por la ONGD, bien por su socio (ver gráfico 16), y sólo un 10% de ellas dice realizar la justificación económica del proyecto en equipo junto a las contrapartes (ver gráfico 17)

Gráfico 16: Organización encargada de realizar el presupuesto de una intervención

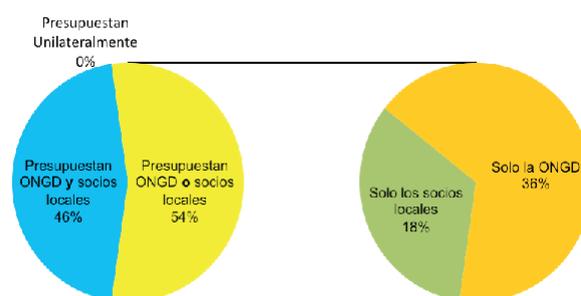
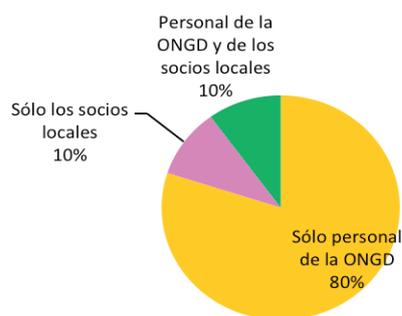


Gráfico 17: Organización encargada de realizar la justificación económica de una intervención



4. Registros contables y uso de la información económica

En España, las subvenciones públicas, a diferencia de otros donantes internacionales, no obligan a las organizaciones beneficiarias a la llevanza de una contabilidad sujeta a la normativa contable; y pese a que las fundaciones y las asociaciones de utilidad pública sí deban llevarla por así establecerlo su legislación específica, las asociaciones no declaradas de utilidad pública, que no realicen actividades económicas, no están obligadas a observar las disposiciones del PGC español, siendo válido cualquier tipo de registro contable

que permita el control del empleo de los fondos y de la veracidad del gasto.

Independientemente de las disposiciones legales, se recomienda que toda organización lleve una contabilidad según la normativa contable española, a ser posible que se siga una contabilidad analítica, mediante el uso de un programa contable y que sea llevada por un experto.

Llevar una contabilidad conforme a la normativa contable, sujeta al PGC, permitirá que cualquier persona pueda entenderla, favoreciendo así la transparencia de la entidad si se publica su información económica. Además si se produce un cambio en el encargado de las tareas contables, otra persona podrá continuar fácilmente con su labor.

Una contabilidad analítica, con cuentas separadas para el proyecto, permite un mayor control de los costes y los recursos financieros del proyecto y proporcionará los datos necesarios para redactar los informes financieros solicitados por el donante

El uso de un programa informático para realizar los registros contables ayudará a la hora de realizar los informes y de obtener información, al permitir obtener datos acumulados por partidas (de un gasto concreto) y por periodos (de toda la intervención o un subperiodo).

Es importante contar con una persona que se encargue de la gestión económica de la entidad, en caso de no poder contratar o no disponer ya en la organización de un experto, se puede encomendar esta tarea a un voluntario o externalizarla.

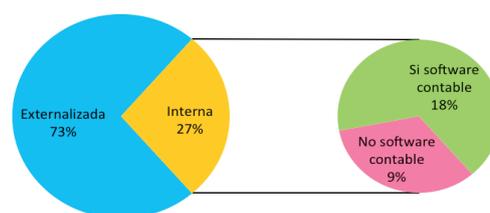
En el estudio empírico efectuado (gráfico 18), todas las organizaciones dicen llevar una contabilidad; en un 73% de los casos las labores contables están externalizadas, un 18 % de las ONGD's encargan la labor contable a un voluntario, en el resto de organizaciones la contabilidad la lleva, bien un miembro del equipo directivo, bien otro empleado no experto.

Gráfico 18: Quién lleva la contabilidad en la organización



Del 27% de organizaciones que llevan internamente la contabilidad, un 9% dicen no tener un software contable, mientras que el 18% restante sí lo usa (gráfico 19)

Gráfico 19: Uso de un programa contable por las ONGD'S encuestadas



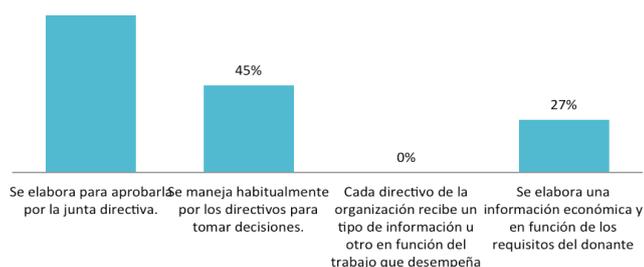
Considerando que cuando la contabilidad está externalizada, se lleva por un experto con un programa contable y si se tiene en cuenta tanto a las organizaciones que contratan externamente las labores contables (un 73%) como aquellas que dicen tener un software contable (un 18%), se puede afirmar que un 91% de las pequeñas ONGD's llevan la contabilidad interna mediante un programa contable específico; ello indica que están aplicando el método de la partida doble para el registro de las operaciones y que siguen, dentro de lo posible, las normas establecidas en nuestra normativa contable

No todas las organizaciones que usan un software contable realizan una contabilidad analítica, y sólo un 70% afirma llevar cuentas separadas para el proyecto (como se deduce del gráfico 25); ello supone que un 30% de nuestras ONGD's no conocen en todo momento cuáles son los costes de un proyecto y por tanto no podrán

llevar un buen control de las desviaciones presupuestarias.

Un 45% de las organizaciones dice que la información económica es usada por los directivos habitualmente para tomar decisiones (gráfico 20), sin embargo ninguna de ellas afirma generar información específica en función de la decisión a tomar y un 27% de las organizaciones asegura que la información económica que se genera depende de los requisitos exigidos por sus donantes; parece ser que la información contable está siendo infrutilizada por las ONG's, quizás la falta de personal experto no les haga ver lo útil que puede ser para la toma de decisiones.

Gráfico 20: Uso de la información contable en la organización



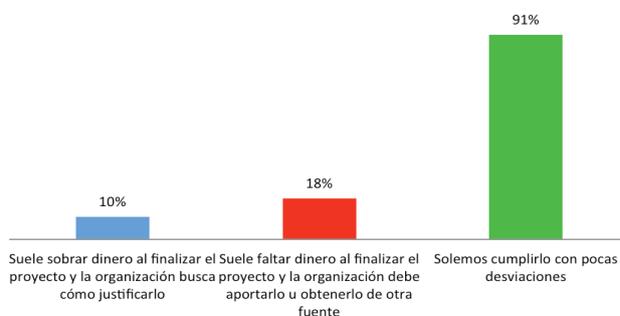
5. El presupuesto y el control de costes

El presupuesto es junto a cronograma, la herramienta básica de gestión de un proyecto, debe ser utilizado como herramienta de planificación, pues permite saber qué necesidades monetarias se tendrán para hacer frente al proyecto, y como herramienta de control, pues por comparación de las desviaciones existentes entre lo previsto y lo real, permite evaluar la gestión realizada, convirtiéndose así en una herramienta de transparencia.

Pese a ser la herramienta básica de gestión de un proyecto, de nuestro estudio se concluye que más de un cuarto de pequeñas ONGD's (un 28%) no lo realizan correctamente pues afirman que, o bien suelen faltarles fondos, o bien tener remanentes al final de la intervención, problemas que solucionan antes de presentar la justificación final pues un 91% de ONGD's entrega al donante el presupuesto según lo previsto inicialmente.

(Gráfico 21)

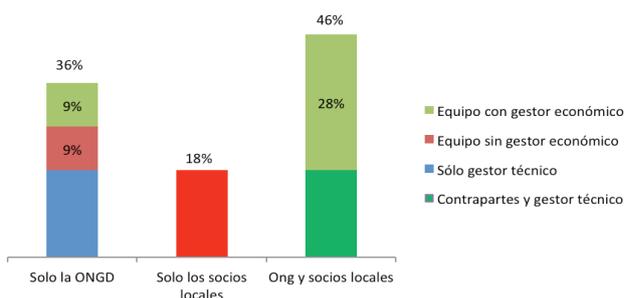
Gráfico 21: Aspectos sobre el cumplimiento del presupuesto



El presupuesto debería elaborarse en equipo, teniendo en cuenta al menos a la población local, a las contrapartes, al gestor económico y al gestor técnico. Es destacable que en un 54% de organizaciones el presupuesto del proyecto se elabore unilateralmente (gráfico 22), bien sea por los socios locales (en un 18% de organizaciones), con lo que la ONGD delega en ellos toda su responsabilidad, o bien sea por la ONGD (en un 36% de ONGD's). La falta de comunicación entre ambas entidades es fuente de muchos problemas de justificación y ejecución de proyectos. La intervención activa de los socios en la elaboración de este documento lograría mayor conocimiento e implicación por su parte evitando muchos inconvenientes de los reseñados por las organizaciones, sobre todo de realización de costes no elegibles o de justificantes de gastos no admisibles por el donante.

También se debería contar más con el gestor económico, puede aportar sus conocimientos y experiencia contable en la elaboración de esta herramienta y sin embargo sólo está presente en la formulación del presupuesto de un 37% de organizaciones.

Gráfico 22: Quién elabora el presupuesto de una intervención



A la hora de realizar el presupuesto, un 84% de las ONGD's consultadas se basan en los costes históricos (ver gráfico 24); debería seguirse un sistema híbrido entre la técnica del presupuesto incremental y la del presupuesto base cero, ello supone tener en cuenta los costes históricos similares de proyectos anteriores pero analizando cada uno para descubrir si pueden haber cambiado, por razones más allá de las meramente inflacionarias.

También es importante no presupuestar a la baja, pensando que ello hará acceder a una subvención con mayor facilidad, del exceso de costes siempre deberá responder la ONG, pues el presupuesto aprobado se convierte en el techo máximo de subvención que se recibirá, es por ello que un presupuesto mal calculado conlleva el riesgo de tener déficits, debiendo la organización sufragar el exceso de costes o buscar nuevas fuentes de recursos.

Es importante que se elaboren presupuestos parciales, sin que ello suponga prorratear el presupuesto total de la intervención entre el número de periodos que esta dure, sino que cada presupuesto parcial debe elaborarse teniendo en cuenta las actividades a realizar en ese periodo y las desviaciones de periodos anteriores.

Elaborado el presupuesto, deben controlarse y analizarse las desviaciones surgidas y tomar las medidas necesarias para compensarlas y evitarlas a futuro. Controlar las desviaciones presupuestarias supone que se lleva un control de los costes incurridos en cada partida y que se compara con lo previsto en el presupuesto. Si a este control de las desviaciones se añade el cálculo del índice de agotamiento (supone determinar el gasto medio por periodos y obtener, en función de ese gasto medio, el número de periodos para los que aún nos quedan fondos), permitirá conocer, por comparación del índice de agotamiento con la ejecución real del proyecto, si la gestión de los fondos se está realizando correctamente o se necesita algún tipo de ajuste interno o que requiera comunicación al donante para que lo autorice

Sólo un 45% de nuestras ONGD's realizan presupues-

tos parciales (gráfico 24). Un 60% llevan un control de los costes incurridos por partidas presupuestarias (gráfico 25), coincidiendo con el 60% de organizaciones que afirman controlar las desviaciones presupuestarias (gráfico 24). Ello nos lleva a afirmar que un 40% de ONGD's no llevan ningún control sobre los costes incurridos por partidas presupuestarias según se va ejecutando el proyecto, práctica poco recomendable que se agrava cuando un 55% de las entidades afirman controlar los costes por el saldo de la cuenta bancaria y un 36% de nuestras entidades dice que es al final del proyecto cuando suma los costes para su justificación (gráfico 25).

En cuanto a la herramienta usada para controlar los costes del proyecto (gráfico 23), la mayor parte de las organizaciones utiliza la hoja de cálculo, un 9% realiza el control mediante el programa contable y un 27% no lleva ninguna herramienta de control especial.

Gráfico 23: Herramienta usada para el control de los costes de una intervención



Respecto a los costes indirectos, aunque la mayoría de los donantes los fijan como un porcentaje de la subvención y no requieren que se acrediten, lo recomendable es que la organización establezca un método de imputación de dichos costes, a fin de poder determinar si el porcentaje fijado por el donante los cubre realmente. Las ONGD's suelen conocer el importe de los costes indirectos en los que incurren (ver gráfico 25), lo que supone que llevan algún criterio de imputación de estos costes, y se quejan de que el porcentaje establecido por los donantes es insuficiente para cubrir el importe de los que realmente tienen.

En cuanto al uso del presupuesto, Un 9% de organizaciones dicen que una vez aprobado el presupuesto por el donante no lo vuelven a utilizar, ello supone que

el 91% de organizaciones restante sí usan, de alguna forma, esta herramienta como medida de control del proyecto, estas organizaciones coinciden con el 91% que afirma cumplir el presupuesto con pocas desviaciones (ver gráfico 25)

Todas las organizaciones entregan el presupuesto a los técnicos del proyecto y el 91 % de las ONGD's dicen tener en cuenta a los socios locales a la hora de presupuestar, ello supone que si bien un 36% de organizaciones había afirmado elaborar unilateralmente el presupuesto (como habíamos visto en el gráfico 16), sí que parecen tener en cuenta a las contrapartes a la hora de presupuestar, lo que es lógico si parte de la ejecución, y por tanto de los costes, será realizada por las contrapartes.

Gráfico 24: Aspectos sobre la elaboración y el control del presupuesto

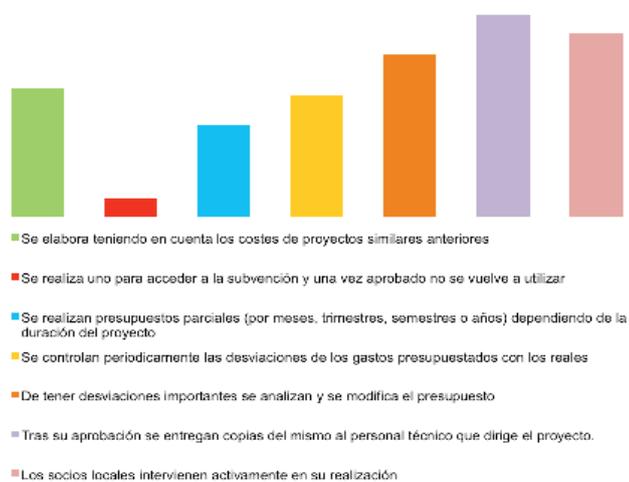
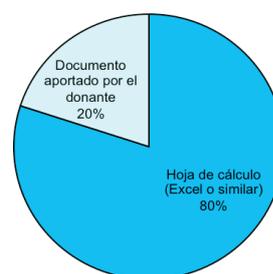


Gráfico 25: Aspectos sobre los costes de una intervención



En cuanto a la herramienta usada para la realización del presupuesto (gráfico 26), todas las organizaciones lo elaboran con medios informáticos, la mayoría de las organizaciones (un 80%) usa una hoja de cálculo específica, sin embargo un 20% de ellas lo realiza únicamente para el donante y en el documento por este aportado. Ninguna lo elabora manualmente ni afirma usar un programa contable para su elaboración.

Gráfico 26: Herramienta usada para elaborar el presupuesto



La correcta elaboración y el control presupuestario es por tanto una de las asignaturas pendientes de nuestras pequeñas ONGD's, debería elaborarse por un equipo interno y externo y llevarse un control de los costes, por partida presupuestaria y financiador. Elaborar un presupuesto y controlar sus desviaciones va a resultar muy útil a la hora de formular la justificación económica final de la subvención, al tener todos los datos precisos a mano y ordenados según costes.

6. El cronograma

El cronograma es, junto al presupuesto, una de las herramientas básicas de gestión de un proyecto, siendo exigido por todos los donantes como requisito para acceder a una subvención.

Un cronograma es una línea del tiempo, un calendario de trabajo, donde se deben reflejar:

- ☐ Las actividades que se van a realizar en el proyecto, secuenciadas en tiempo y orden lógico de ejecución, incluidas las actividades de seguimiento.
- ☐ Los informes y demás documentos que deban

presentarse al donante, señalando el plazo habido para su presentación.

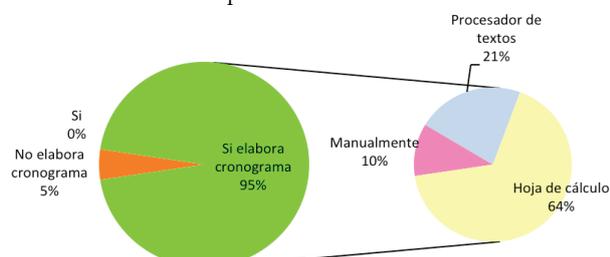
- El plazo en que los socios locales deben enviar sus informes a la ONGD a fin de que esta pueda cumplir con los plazos impuestos por el acuerdo de subvención.
- Todas las actividades necesarias para el cierre del proyecto (cierre de alquileres, de cuentas bancarias, de suministros...).

La elaboración de un cronograma y su seguimiento va a permitir:

- Conocer el plazo de ejecución de proyecto, lo que se debe saber a priori, pues es uno de los datos que deben figurar en la solicitud de subvención. El cumplimiento del plazo fijado es una obligación de la ONGD una vez firmado el acuerdo con el donante.
- Permitirá conocer, a medida que se desarrolla el proyecto, las desviaciones temporales que surjan, es decir, los retrasos o adelantos que se tengan en la realización de las actividades respecto de lo previsto, lo que facilitará prever con suficiente antelación la necesidad de modificar el acuerdo de subvención, pidiendo, en su caso, una prórroga en el plazo de ejecución.

El 95% de organizaciones afirma realizar un cronograma de actividades (gráfico 27), lógico al ser exigido por todos los donantes. Un 10% de entidades elabora el cronograma manualmente, un 21 % mediante un procesador de textos y un 64% usa una hoja de cálculo.

Gráfico 27: ONGD's que elaboran cronograma y herramienta usada para su realización.



La información que las organizaciones recogen en sus cronogramas se recoge en el gráfico 28, como se observa, todas las ONGD's hacen figurar en el cronograma las actividades del proyecto, un 78% refleja además las fechas en las que se realizará el seguimiento de las actuaciones.

El 67% de las organizaciones recogen en el cronograma tanto las fechas en las que las contrapartes deben presentar sus informes a la ONGD, como los plazos que la organización tiene para presentar los informes al donante.

Son un 44% las entidades que contemplan en sus cronogramas las operaciones propias del cierre de un proyecto

Gráfico 28: Información recogida en el cronograma



7. La gestión de moneda extranjera y la tesorería

La ONGD deberá tener un método de gestión de moneda extranjera, que aplique y que le permita demostrar, a cualquier interesado, cómo se traducen a euros las facturas y demás documentos acreditativos de gastos que se tengan en moneda extranjera.

Los donantes públicos, suelen establecer el criterio a seguir para calcular el tipo de cambio a aplicar, sin embargo se ha constatado que la Agencia española y otros donantes públicos de nuestro país, son más exigentes en este punto que agencias internacionales como USAID o EuropeAid, pues no permiten el uso de tipos de cambio publicados en páginas de internet e imponen que el control de la moneda extranjera se lleve mediante una ficha de inventario, lo que complica aún más la labor del gestor económico del proyecto, sobre

todo cuando este no tiene formación económica, lo que es frecuente en pequeñas organizaciones.

En cuanto a la gestión de la tesorería, lo recomendable es abrir una cuenta bancaria a nombre del proyecto y llevar una contabilidad analítica; ello permitirá tener un mayor control los fondos y los gastos del proyecto.

Es necesario limitar el dinero que se tiene en caja, realizar periódicamente conciliaciones bancarias y de tesorería, separar las tareas de contabilidad y de custodia de efectivo y recordar a los responsables de los pagos de que entreguen al contable los justificantes en tiempo y forma, pues muchas veces un pago del que no se recuerda el motivo tiene su origen en un justificante no entregado al gestor económico, por ello es también conveniente que se generalice el pago por transferencia, que deja constancia del receptor de los fondos, la cuantía y de que el pago se ha realizado.

Debe tenerse en cuenta que la única responsable de los fondos de la subvención es la ONGD beneficiaria, por ello es necesario que sea esta quien gestione esos fondos, transfiriéndolos a las contrapartes a medida que los necesiten. La práctica de enviar los recursos a los socios locales según se reciben denota que la ONGD tiene un escaso control sobre la ejecución del proyecto realizada por las contrapartes, si ese control es efectivo, se les transferirán los fondos a medida que los necesiten y vayan cumpliendo con su parte en la ejecución, aunque también es posible que la transferencia en un solo pago se deba a la confianza mutua por haber tenido relaciones en proyectos anteriores.

Del estudio realizado se infiere que sólo un 18% de las organizaciones abre siempre una cuenta bancaria específica para los fondos del proyecto, en la mayor parte de los casos se abre la cuenta sólo cuando así lo exige el donante. (Gráfico 29)

Gráfico 29: Dónde se ingresan los fondos procedentes de una subvención



La transferencia de los fondos a la contraparte suele realizarse de una sola vez dejando que este sea quien los gestione (un 46% de los casos), el 45% de las entidades van transfiriendo los fondos a medida que se va ejecutando el proyecto y un 9% tiene en cuenta el cumplimiento anterior del socio local a la hora de decidir cómo transferirle los fondos de la subvención. (Gráfico 30)

Gráfico 30: Cómo se transfieren a las contrapartes los fondos de la subvención



8. Control de activos y política de adquisiciones

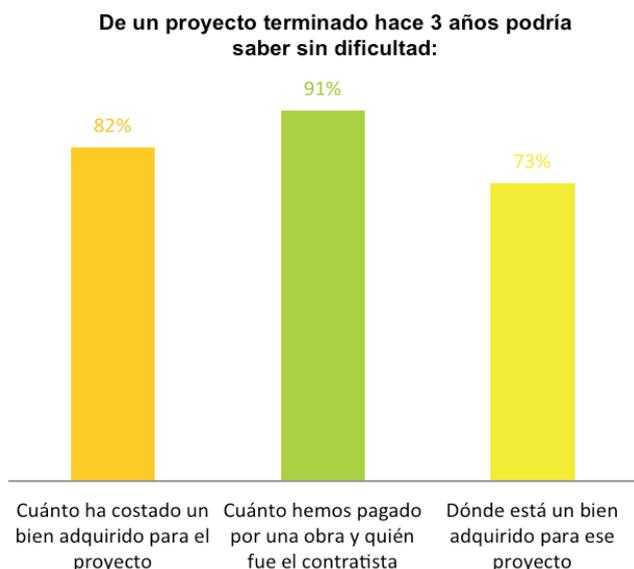
La AECID, a diferencia de otros donantes nacionales e internacionales, no permite que las ONGD's cumplan con las aportaciones obligatorias al proyecto mediante la entrega de bienes, ello supone que deben contar con liquidez suficiente para hacer frente a los costes del proyecto que les correspondan, lo que para las pequeñas ONGD's es un inconveniente añadido que las puede hacer desistir de la realización de proyectos más ambiciosos.

El que los donantes no subvencionen bienes usados adquiridos anteriormente a cargo de cualquier otra ayuda y el que impongan la condición de que los bienes adquiridos para el proyecto queden afectos a las actividades del mismo durante cierto periodo de años,

obliga a las organizaciones a llevar un inventario de los bienes que se adquieren para la intervención que les permita saber de dónde proceden esos bienes, dónde se encuentran y su estado de uso. El inventario evitará además compras innecesarias, por duplicadas, de bienes que ya se poseen y ayudará a controlar si un bien está siendo efectivamente usado o puede liberarse para ser cedido a otros fines.

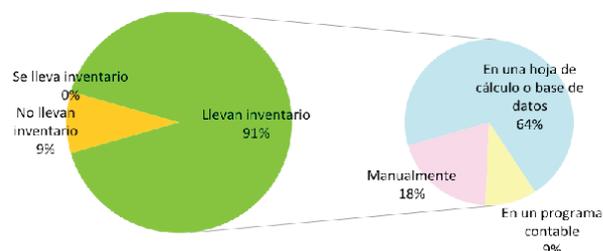
Parece ser que la mayor parte de las ONGD's lleva un inventario de sus propios bienes, pero no es tan frecuente que se lleve un inventario de los bienes adquiridos para un proyecto, pues sólo un 73% de organizaciones afirman saber dónde está un bien adquirido para un proyecto, cuya propiedad, terminado el mismo pasó a manos de la población beneficiaria o entidad local. (Gráfico 31)

Gráfico 31: Control de los bienes por las organizaciones



Respecto a la política de inventarios (gráfico 32), un 91% de ONGD's declara llevar un inventario de sus bienes (coincidiendo con el dato de las que afirman saber los bienes que tiene la organización, reflejado en el gráfico 34), la herramienta usada para ello es una base de datos u hoja de cálculo en un 64% de las organizaciones, un programa contable en el 9% de entidades y se lleva manualmente el inventario en un 18% de ONGD's. Un 9% de ONGD's no realiza inventario.

Gráfico 32: ONGD's que llevan inventario de sus bienes y herramienta usada para llevarlo.



Dados los últimos escándalos de corrupción surgidos en torno al sector, las organizaciones deberían evitar recurrir siempre a los mismos proveedores para realizar sus adquisiciones de bienes o servicios (obras incluidas).

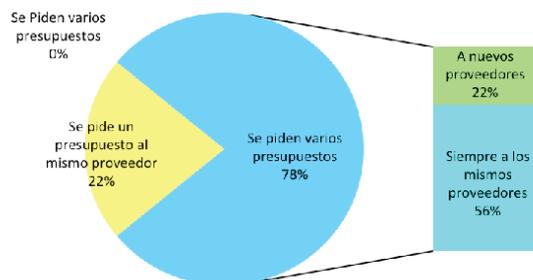
Debería de establecerse una política de adquisiciones donde se fijase un procedimiento a seguir en la compra de bienes (autorizaciones, requisitos a exigir, número de presupuestos a pedir...) que limitase esta práctica y asegure no entrar en conflicto de intereses. Los proveedores elegidos no deben serlo por guardar algún tipo de relación con una persona de la organización o por la obtención de un beneficio privado con su contratación. Es recomendable no caer en la práctica de trabajar siempre con los mismos proveedores, pese a ser lo más cómodo por tener mayor confianza con ellos gracias a las relaciones anteriormente establecidas, debiendo garantizarse que cualquier otro pueda ser tenido en cuenta en la elección.

Del estudio realizado se concluye que si bien la mayor parte de las organizaciones aseguran la concurrencia a la hora de pedir presupuestos, limitan el principio de igualdad y transparencia pues la mayoría recurren a los mismos proveedores o a los personalmente recomendados.

Un 78% de las ONGD's entrevistadas pide varios presupuestos al realizar sus adquisiciones, sin embargo sólo un 22% de ONGD's buscan nuevos proveedores, siendo un 56% las entidades que realizan sus adquisiciones a proveedores habituales (gráfico 33)

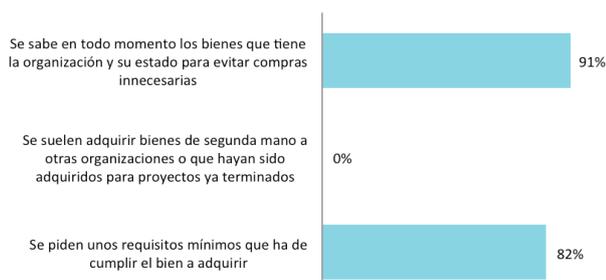
Un 22% de organizaciones no solicita varios presupuestos y realiza sus adquisiciones siempre al mismo proveedor.

Gráfico 33: Grado de concurrencia competitiva en la contratación o adquisición de activos



El gráfico 34 refleja algunos aspectos relativos a la política de adquisiciones de la organización. Un 91% de entidades afirman saber los bienes que tiene y su estado de uso, evitando con ello compras innecesarias (por adquirir un bien que ya posea la organización). Ninguna adquiere bienes usados a otras ONGD's o en otros proyectos y un 82% de ONGD's señalan unos requisitos mínimos a cumplir por el bien que desean adquirir.

Gráfico 34: Aspectos sobre la política de adquisiciones



9. El personal de la organización

Las pequeñas organizaciones cuentan con pocos empleados, tanto contratados como voluntarios, sus escasos recursos le impiden tener personal formado en cada área de gestión y apenas existe división de tareas, todos hacen de todo en función de las necesidades del momento.

Trabajar en una pequeña ONGD tiene una motivación personal más allá de la obtención de un salario, tanto

los voluntarios, como los asalariados que puedan tener, lo son porque dan su apoyo al fin social que constituye la razón de ser de la organización

Las organizaciones no pueden permitirse perder empleados, ni voluntarios, el coste de formación y adaptación de los nuevos trabajadores suele ser elevado, por ello necesario motivar y mimar al personal, hacerles partícipes de todas las actividades que se están llevando a cabo y de los resultados de las mismas, hacerles ver que son parte activa en el cumplimiento de los fines que les llevaron a acercarse la entidad.

Esa motivación del personal pasa por:

- Garantizar que la información dentro de la organización fluye de manera adecuada y que se vela por la igualdad de trato para todos los empleados, igualdad que debe verse reflejada en el establecimiento de protocolos de contratación, de políticas de viajes, de políticas de remuneración, de hojas de registro de horas... que todos los empleados deben conocer y ser conscientes de su aplicación generalizada.

En definitiva, la búsqueda transparencia no sólo afecta a los grupos externos a la ONGD, es una fuente de motivación para los empleados, transparencia tanto en el plano del trato al personal como de informarles de los éxitos o fracasos de su trabajo, de los resultados habidos con cada proyecto que se emprende y al que contribuyen con su labor.

- También es motivador para el personal que la organización fomente el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias entre sus empleados, así como entre estos y las contrapartes, otras organizaciones y la población beneficiara. El intercambio de información es una forma de aprender de las experiencias y de evitar un vacío de conocimientos en caso de que una persona se vaya, es una forma barata

de formar y motivar a personal, más si ese intercambio de ideas y conocimientos se queda en la empresa capturado en un documento que pueda usarse a futuro.

Empíricamente se ha concluido que en las pequeñas ONGD's las tareas suelen realizarse de forma conjunta, lo que fomenta el aprendizaje mutuo y la versatilidad, pues si un compañero falta, su labor puede ser realizada por otro; sin embargo puede dar lugar a una fuerte dependencia de determinados trabajadores, que se convierten en imprescindibles por ser quienes controlan toda la actividad de la organización.

- Cuando se acerca el fin de una intervención, el entusiasmo por el proyecto puede decaer y se puede estar más pendiente de encontrar nuevos proyectos y nueva financiación que de cerrar el proyecto aún en curso. El personal al servicio del proyecto empieza a buscar nuevos puestos de trabajo, ya sea en otros proyectos ya sea dentro de la organización. Es importante, en aras a no perder personal e información valiosa que se reste incertidumbre a los trabajadores, hable a tiempo con ellos y se les informe de su futuro en la organización, dándoles tiempo a reflejar por escrito todos los datos necesarios para presentar los informes a los donantes y aquellos otros que pueda resultar interesante archivar de cara a la toma de decisiones futuras.

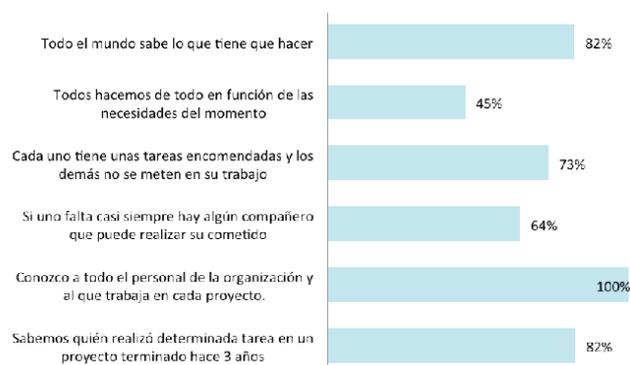
Un 82% de organizaciones (gráfico 35) afirma tener una buena división de tareas pues todo el mundo sabe qué tiene que hacer; sin embargo, un 45% también declara que esas tareas varían en función de las necesidades del momento, lo que es lógico dados los pocos empleados que poseen las pequeñas organizaciones, no se pueden permitir tener expertos dedicados específicamente a una tarea, siendo unos pocos los que realizan de todo y todos ellos se conocen.

Un 73% de ONGD's afirma que las tareas suelen realizarse de forma conjunta, lo que fomenta el aprendizaje mutuo, así si un empleado falta, su labor puede ser suplida por un compañero en un 64% de los casos.

En el 100% de las organizaciones el personal se conoce entre sí.

Un 82% de organizaciones puede saber quién realizó una tarea concreta en un proyecto terminado hace 3 años, lo que da idea de que llevan un buen archivo tanto de sus proyectos como de su personal.

Gráfico 35: Aspectos sobre el personal de la organización



10. El archivo y conservación de la documentación

Toda la documentación debe guardarse, por orden de fecha y por tema, y conservarse en un lugar de fácil acceso cuando se necesite, ello ayuda a cumplir con obligaciones legales y a tener a mano la información necesaria para la toma futura de decisiones en la organización.

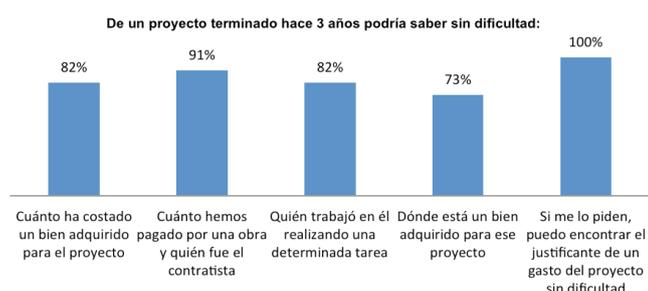
Esta recomendación se transforma en obligatoria cuando se trata de la documentación relativa a un proyecto subvencionado, pues la legislación da al donante 4 años para ejercer su acción fiscalizadora, a contar desde la presentación del informe final, por ello es fundamental que los socios locales conozcan esta obligación de llevar un archivo y conservación adecuada de la documentación.

Empíricamente se ha constatado que nuestras pequeñas organizaciones llevan un buen sistema de registro

pues la mayor parte de ellas acceden sin dificultad a contratos, precios, justificantes de gastos y demás documentación relativa a proyectos de años anteriores.

Un 82% de organizaciones podrían saber sin dificultad cuánto ha costado un bien adquirido para un proyecto anterior o quién trabajó en él realizando una determinada tarea; el 91% de ONGD's podrían saber qué proveedor realizó una obra y cuál ha sido su precio; un 73% de entidades sabe la ubicación de los bienes que se adquieren para una intervención y todas las pequeñas organizaciones conservan los justificantes de gastos de proyectos terminados. (Gráfico 36)

Gráfico 36: Aspectos sobre el archivo y conservación de la documentación en la ONGD



Sin embargo al ser preguntadas por el número de proyectos que han realizado en los últimos 5 años (gráfico 4), más de la mitad han respondido por número aproximado, ello hace concluir que no acceden fácilmente a los proyectos por año de ejecución, lo que denota que puede que lleven un sistema de archivo y conservación efectivo pero no totalmente eficaz.

11. La Transparencia y rendición de cuentas, dos elementos a tener en cuenta el ejercicio de la responsabilidad

Los escándalos de corrupción y malversación de fondos surgidos en los últimos años, en los que se han visto involucradas algunas ONGD's, unido a la existencia de una fuerte crisis económica, han hecho que la sociedad demande una mayor transparencia de sus organizaciones, tanto públicas como privadas. Transparencia que pasa por comunicar y hacer ver qué se está haciendo en el seno de la organización y cómo se está trabajando,

con qué recursos se cuentan, de dónde proceden esos recursos y cómo se han empleado.

Esa transparencia, rendición de cuentas y de resultados, que debe hacerse presente con carácter permanente en las organizaciones, ha de llevarse a todos los niveles, tanto el interno como el externo, a fin de generar confianza en la entidad. A nivel interno, ya se ha comentado la necesidad de realizar una rendición de resultados y de buenas prácticas al personal de la organización como elemento motivador. A nivel externo, la transparencia pasa por una redición de cuentas y de resultados, no sólo de cara al donante, sino también al resto grupos que actual o potencialmente quieran relacionarse con ella y a toda la sociedad en general.

En cuanto a la rendición de cuentas, los procedimientos exigidos por los donantes para justificar sus subvenciones, garantizan la transparencia de los fondos públicos empleados en la intervención; pero los proyectos no sólo se financian con fondos públicos, los socios de la organización, sus voluntarios, sus trabajadores, las entidades locales, la población beneficiaria... querrán saber cómo la organización administra los fondos que recibe y cómo gestiona los proyectos que emprende y la ONGD tiene al menos la obligación moral de darles la misma información sobre la gestión de los fondos aportados al proyecto que le da a la administración donante.

Si la organización aplica en su gestión diaria los mismos procedimientos que son aplicados en la gestión de los fondos públicos que recibe en forma de subvención, garantizará la transparencia a los fondos privados y las esperanzas en ella depositados por los stakeholders; ello le hará ganar legitimidad y su buen hacer diario será la base de un fortalecimiento organizacional a todos los niveles.

En cuanto a la rendición de resultados, es conveniente realizar evaluaciones externas de los proyectos emprendidos y compartir sus resultados, no sólo con los donantes sino también con el resto de grupos de interés y dar visibilidad al proyecto y a las acciones de la or-

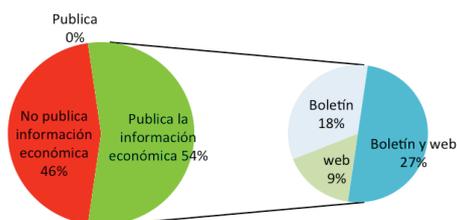
ganización.

Los donantes establecen el requisito de la visibilidad para dejar constancia de los logros que se alcanzan con los fondos por ellos aportados, es necesario que se dé también visibilidad a las aportaciones realizadas por el resto de stakeholders y ello pasa por dar a conocer las acciones que se realizan; la organización debe elaborar un plan de comunicación de sus actividades como medio para hacer ver los resultados alcanzados con sus intervenciones.

La comunicación de las actividades de la organización y de los logros alcanzados se convierte en una importante herramienta de marketing que permite a la organización fortalecer su imagen y ganar recursos (económicos y humanos), redundando en una menor dependencia de las subvenciones para continuar con su labor; permite a la organización fortalecer las relaciones con las contrapartes, las entidades locales y la población beneficiaria, al hacerles ver los resultados alcanzados con las intervenciones y por último, permite a la organización compartir experiencias con otras ONGD's, con las que pueden establecerse redes de trabajo.

Del estudio realizado se ha deducido que poco más de la mitad de nuestras ONGD's publican sus informes económicos, y sólo un 36% de ellas los cuelgan en la red. Deberían de ser más transparentes rindiendo cuentas, con ello, alcanzarían más confianza de sus usuarios actuales y futuribles. (Gráfico 37)

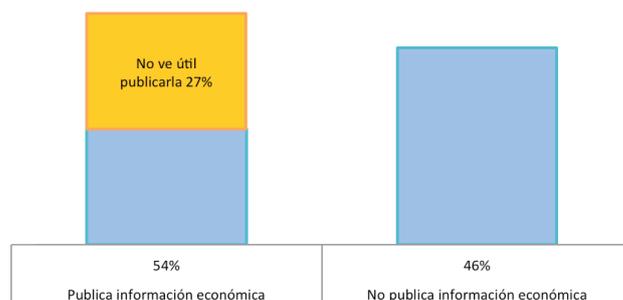
Gráfico 37: Publicación de la información económica y medio utilizado para ello



Todas las organizaciones que no publican la información económica opinan sin embargo que sería útil

su publicación y del 54% de ONGD's que sí publican su información económica, sólo la mitad opina que su publicación tiene alguna utilidad. (Gráfico 38)

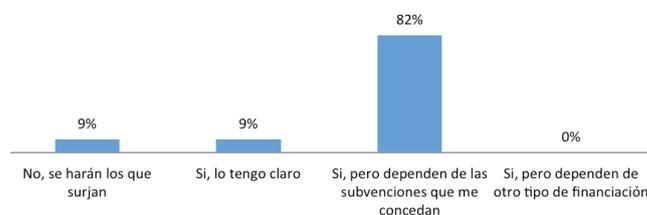
Gráfico 38: Opinión sobre la utilidad de publicar la información económica



También se deduce la fuerte dependencia que tienen las pequeñas ONGD's de las subvenciones públicas, sobre todo de la cooperación descentralizada (ver gráfico 39). La gran mayoría de organizaciones (un 91%) tiene clara su Misión, al saber qué proyectos debe emprender, sin embargo, un 82% de entidades confiesan depender de las ayudas para llevarlas a cabo. Debe de tratarse de romper esa dependencia, la transparencia y la comunicación de sus actividades podría atraer otros recursos que las hiciesen más independientes y autónomas en sus actuaciones, más después de la reducción de ingresos que están sufriendo en los últimos años y que han remarcado en el estudio realizado.

Gráfico 39: Los proyectos a futuro de la ONGD'S

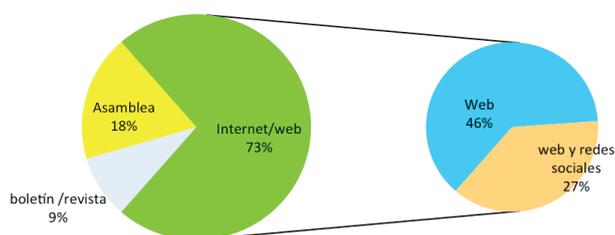
Sé qué proyectos llevará a cabo mi organización en los dos próximos años:



Señalar además que, si bien las pequeñas organizaciones están aprovechando los recursos de internet para darse a conocer y comunicarse con sus grupos de interés, aún hay un número importante que sigue fuera de las actuales tecnologías de la comunicación, manteniendo la revista como único medio de comunicación al exterior (gráfico 40); más preocupante es el hecho de

que un 18% de nuestras pequeñas ONGD'S no realizan labor de comunicación alguna, informando de sus actividades únicamente en la asamblea, con lo que llegarán sólo a las personas citadas a las reuniones, que, por lo general, serán los socios de la organización, lo que dificulta su capacidad de adquirir nuevos socios o voluntarios y de poder acceder a nuevos recursos.

Gráfico 40: Medio usado por las ONGD'S para transmitir información sobre sus actividades



4.- Conclusiones

- Las ONGD's asturianas son pequeñas organizaciones, que realizan unos 6 proyectos de cooperación y de acción social por año; con unos ingresos medios aproximados de 200.000 € anuales, la mayor parte de esos ingresos provienen de la cooperación descentralizada, siendo escasos los recursos que emanan de otras fuentes.
- El principal problema con el que se encuentran las ONGD's a la hora de justificar las subvenciones públicas que reciben, es la burocracia a la que se ven sometidos y la imposibilidad de reunir los documentos justificativos de gastos con las exigencias requeridas por los donantes.

Es necesario pedir a las Administraciones Públicas una relajación de la documentación exigida así como la adecuación de sus métodos de control a las peculiaridades del tráfico mercantil de los países donde se ejerce la cooperación, ha de tenerse en cuenta que ni las contrapartes pueden contar con los medios materiales necesarios para producir los docu-

mentos exigidos por los donantes, ni las características de las transacciones en las zonas donde se ejerce la cooperación permite obtener en forma facturas y otros documentos acreditativos de los gastos realizados.

Se deben cuidar más las relaciones con los socios locales, un proyecto realizado sin tenerlos en cuenta en todas y cada una de las fases del proyecto, no puede ser catalogado como proyecto de auténtica cooperación. Deben ser informados de todos los requisitos de las subvenciones, han de elaborar y realizar el seguimiento del presupuesto de la intervención conjuntamente con la ONGD, de esa forma quizás se eviten algunos inconvenientes reseñados, como la realización de gastos no subvencionables o la falta de documentos acreditativos de los gastos realizados.

Estos inconvenientes también pueden salvarse si la ONGD está pendiente en todo momento de los avances de las contrapartes en la ejecución del proyecto; control necesario para enviarles los fondos en el momento en que los necesiten en función del desarrollo del proyecto.

- La información contable puede y debe ayudar en los procesos de toma de decisiones en la organización, para ello será necesario que se genere una información u otra en función del tipo de decisión a tomar; se recomienda contar con un experto contable, que bien puede ser un voluntario, que pueda ayudar a los directivos en la llevanza e interpretación de la contabilidad.
- La correcta elaboración del presupuesto es clave, el presupuesto es el techo máximo que recibiremos de los donantes en forma de subvención y un presupuesto mal elaborado puede llevar a la organización a tener que buscar nueva financiación para terminar sus actuaciones, con el riesgo de tener que reintegrar

la subvención recibida total o parcialmente. Además, un correcto control de presupuestario permitirá saber en todo momento los fondos de los que se disponen y permitirá realizar los ajustes necesarios en los gastos para que las actuaciones puedan llevarse a término.

El control presupuestario permite además cumplimentar con facilidad los documentos que exigen los donantes para justificar la subvención.

Se recomienda por tanto realizar el presupuesto de forma realista, usando los costes históricos y la técnica del presupuesto base cero, realizar presupuestos parciales e ir computando los costes por partida presupuestaria y financiador, controlando las desviaciones que surjan.

- En la gestión de tesorería, se recomienda usar dentro de lo posible el pago por transferencia, limitando el dinero en efectivo y concienciar a todos los miembros de la organización de la necesidad de entregar al gestor económico los justificantes de los pagos realizados en tiempo y forma.
- El control de los activos de la organización permite saber en todo momento qué bienes se tiene, dónde están y qué uso se les está dando, limitando la duplicidad en las adquisiciones y posibilitando que se liberen activos, que no se están usando, para su utilización en otras actividades. Además, permite cumplir con los requisitos de afectación establecidos por los donantes. Se recomienda llevar un inventario que recoja también el proyecto al que, en su caso, están vinculados los bienes y permita realizar un seguimiento de los mismos.

El estudio realizado pone de manifiesto que las adquisiciones de bienes y servicios se efectúan recurriendo siempre a los mismos

proveedores, práctica que debería limitarse, mediante el establecimiento de una política de compras que asegure los principios de concurrencia, igualdad y transparencia.

- Las pequeñas organizaciones no pueden permitirse el lujo de perder trabajadores, con el coste que acarrea de formación y adecuación de los nuevos empleados a la organización, es por ello necesario mimar al personal. Motivar al personal pasa por mantenerlos informados de las actividades que se realizan en la organización, garantizar la igualdad de trato, permitir que intercambien entre ellos sus conocimientos y experiencias, siendo esta además una forma barata de formar a los trabajadores, y restar incertidumbre sobre su futuro en la organización o en el proyecto.
- Las pequeñas ONGD's han de aprovechar la ventana al mundo que proporciona Internet para darse a conocer, la sociedad demanda transparencia y la publicación de las actividades que se realizan, de cómo se financian, de la información contable, de los resultados que se alcanzan... es una obligación moral de las organizaciones del tercer sector, tanto por el hecho de manejar fondos públicos como por el hecho de rendir cuentas y resultados y demostrar su buen hacer a todos los grupos que se relacionan o están interesados en la organización.

La elaboración de un plan de comunicación, se convierte en una importante herramienta de marketing que podría atraer nuevos recursos a la entidad.

BIBLIOGRAFIA

AECID (2012): Normas de gestión, seguimiento y justificación de convenios y proyectos de ONGD'S y de acciones. Disponible en:

- http://www.aecid.es/galerias/ONGD'ss/descargas/NUEVA_NORM_JUSTIF_2011/Guia_normas_ONGD'S_ACCIONES_marzo_2012.pdf
 (consultado a 13 de mayo de 2013)
- ARIZA MONTES, J.A. Y VELASCO PORTERO, M.T. (2006): "La gestión de recursos humanos en las entidades no lucrativas", en Jiménez Escobar, J. y Morales Gutiérrez, A.C., (Directores): Dirección de entidades no lucrativas, Navarra, Cizur Menor, pp 389-417
- CODORNIU, J.M. (2009): "La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector" en Cuadernos de debate 5, Madrid, Fundación Luis Vives, pp 13-56. Disponible en: http://www.fundacionluisvives.org/foros_tercer_sector/5_foro_tercer_sector__transparencia_y_rendicion_de_cuentas_en_el_tercer_sector/ (consultado a 13 de mayo de 2013)
- COMISIÓN EUROPEA, (2010b): Comunicación y visibilidad. Manual de la Unión Europea en las acciones exteriores, Oficina de Cooperación de EuropeAid, Bruselas, Disponible en: http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_es.htm (consultado a 13 de mayo de 2013)
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (2001): Informe Sobre el Sector de las ONG 2011. (Méndez, E. Coord.), Madrid, Publicaciones Coordinadora. Disponible en: http://informe2011.coordinadoraONGD's.org/uploads/Informe_Anuual_de_la_Coordinadora_ONGD'S_2011.pdf (consultado a 13 de mayo de 2013)
- DE ASIS, A., GROSS, D, LILLO, E Y CARO, A. (2002): Manual de Ayuda Para la Gestión De Entidades No Lucrativas, Madrid, Fundación Luis Vives. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/2686.html.es> (consultado a 13 de mayo de 2013)
- DELGADO TRUYOLS, A. (2011): "Las O.N.G. y la cooperación internacional: un replanteamiento debido a la crisis" en el Blog "¿hay Derecho?". Disponible en <http://hayderecho.com/2011/10/26/las-o-n-g-y-la-cooperacion-internacional-un-replanteamiento-debido-a-la-crisis/> (consultado a 13 de mayo de 2013)
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, N. (2002): Manual de Proyectos, Junta de Andalucía, ed. Corea Gráfica. Disponible en: <http://www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf> (consultado a 13 de febrero de 2013)
- FUENTES PERDOMO, J.(2007): "Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera" en Revista española del Tercer Sector, nº 6, mayo-agosto de 2007, Fundación Luis Vives. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/online/> (consultado a 13 de febrero de 2013)
- FUNDACIÓN ADECCO, ASOCIACIÓN ACHALAY (2012, 2011, 2010 y 2009): "La ONG que yo quiero" disponible en: http://www.fundacionadecco.es/SalaPrensa/PublicacionesEstudioCasos.aspx?Est_Id=116 (consultado a 12 de mayo de 2013)
- GAVILÁN, B., GUEZURAGA, N Y BEITIA P. (2008): Guía Básica para la Gestión Económica-Financiera en organizaciones no lucrativas, Bizkaia, Equipo del Observatorio del Tercer sector de Bizkaia. Disponible en: http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/17281/original/Guia_basica.pdf (consultado a 12 de mayo de 2013)
- GONZÁLEZ GÓMEZ, L. (2007): Guía para la Gestión de Proyectos de Cooperación al Desarrollo, Bilbao, Universidad de Antioquía, Instituto Hegoa. Disponible en: http://publ.hegoa.efaber.net/assets/pdfs/182/Guia_para_la_gestion.pdf?1309420633 (consultado a 12 de mayo de 2013)
- MEDINA REY, J. M. (2009): "Transparencia y buen gobierno en las ONGD'S", en Revista española del tercer sector, nº 11, enero-abril 2009, Fundación Luis Vives, pp.93-113.

- MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN (2010): Seguimiento del PACI 2010. Disponible en: http://www.aecid.es/galerias/publicaciones/descargas/Seguimiento_PACI_2010.pdf (consultado a 12 de mayo de 2013)
- MONTERO SIMÓ, M.J., ARAQUE PADILLA, R.A. (2006): "La comunicación en una entidad no lucrativa", en Jiménez Escobar, J. y Morales Gutiérrez, A.C., (Directores): Dirección de entidades no lucrativas, Navarra, Cizur Menor, pp. 547-568.
- ROVIRA, M.R., JEREZ, F Y JOHANISOVA, N. (2012): "Transparencia y revisión de cuentas en las Entidades No Lucrativas. El caso de las Fundaciones" en Revista de Contabilidad y Dirección, Vol 14, año 2012, Barcelona, Edit Profit, pp 159-181.
- SHAPIRO, J.: Elaboración de un Presupuesto. Civicus. Disponible en: <https://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%201.pdf> (consultado a 12 de mayo de 2013)
- SOLDEVILLA, P., CORDOBÉS, M., GIL, J. M. y VALENTÍN, S., (2008): El cálculo de presupuestos para entidades no lucrativas. Una aplicación práctica, Barcelona, L'Esplai.
- VALOR, C., DE LA CUESTA, M. (2006): "Estructura y Gestión Financiera de las Entidades Sin Ánimo de Lucro. Especial atención a la financiación privada" en Revista española del Tercer Sector, nº 2, enero-abril 2006, Fundación Luis Vives. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/2/articulos/3773/> (consultado a 12 de mayo de 2013)
- Legislación consultada:
- AYUNTAMIENTO DE OVIEDO: Expediente 4380/2013/5 del por el que se convocan Subvenciones a Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo para la realización de Proyectos de Cooperación al Desarrollo. Disponible en: http://www.oviedo.es/upload/web/parrafos/01847/docs/CONVOCATORIA_SUBVENCIONES_COOPERACION_2013.pdf
- AYUNTAMIENTO DE GIJÓN: Convocatoria de Subvenciones a Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo para la realización de Proyectos de Cooperación al Desarrollo. Disponible en: https://sede-electronica.gijon.es/multimedia_objects/download?object_type=document&object_id=130149
- DECRETO 71/1992, de 29 de octubre, por el que se regula el régimen general de concesión de subvenciones. (BOPA de 19 de noviembre de 1992)
- LEY 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado. (BOE núm. 15 de 17 de enero de 1996)
- LEY 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (BOE núm. 162 de de 8 de julio de 1998)
- LEY 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. (BOE nº 310 de 27 de diciembre de 2002).
- LEY 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones. (BOE núm. 276 de 18 de noviembre de 2003)
- LEY 7/2012, de 29 de octubre, de modificación de la normativa tributaria y presupuestaria y de adecuación de la normativa financiera para la intensificación de las actuaciones en la prevención y lucha contra el fraude (BOE nº 261 de 30 de octubre de 2012)
- ORDEN AEC/2909/2011, de 21 de octubre, por la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones de cooperación internacional para el desarrollo. (BOE nº 261 de 29 de octubre de 2011)
- ORDENANZA por la que se regula el Régimen General

- de Subvenciones del Ayuntamiento de Oviedo. (BOPA de 23 de enero de 2010)
- ORDENANZA por la que se regula el Régimen General de Concesión de Subvenciones y Ayudas del Ayuntamiento de Gijón. (BOPA de 27 de enero de 2011)
- REAL DECRETO de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio (BOE núm. 289, de 16 de octubre de 1885)
- REAL DECRETO 1740/2003, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública. (BOE nº 11 de 13 de enero de 2004).
- REAL DECRETO 519/2006, Estatuto de los Cooperantes. (BOE núm. 114 de 13 de mayo de 2006)
- REAL DECRETO 887/003, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre General de Subvenciones. (BOE nº 176 de 25 de julio de 2006)
- REAL DECRETO 1515/2007, de 16 de noviembre por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas. (BOE nº 279 de 21 de diciembre de 2007)
- REAL DECRETO 794/2010, de 16 de junio, por el que se regulan las subvenciones y ayudas en el ámbito de la cooperación internacional. (BOE nº 154 de 25 de junio de 2010)
- REAL DECRETO 1517/2011, de 31 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, (BOE nº 266 de 4 de noviembre de 2011)
- REAL DECRETO LEGISLATIVO 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público (BOE nº 276 de 16 de noviembre de 2011)
- REAL DECRETO 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos (BOE 283 de 24 de noviembre de 2011)
- RECOMENDACIÓN 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, (Diario Oficial de la Unión Europea L 124 de 20.5.2003).
- RESOLUCIÓN de 27 de marzo de 2009, de la Consejería de Bienestar Social y Vivienda, por la que se aprueban las bases reguladoras de la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia competitiva, a Organizaciones no Gubernamentales con destino a la realización de proyectos de cooperación al desarrollo, acción humanitaria y educación para el desarrollo y sensibilización. (BOPA de 18 de abril de 2009)
- RESOLUCIÓN de 22 de abril de 2009, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, por la que se establece el procedimiento para la obtención de la calificación por las organizaciones no gubernamentales de desarrollo y para su revisión y revocación, (BOE nº 123 de 21 de mayo de 2009).
- RESOLUCIÓN de 4 de enero de 2011, de la Consejería de Bienestar Social y Vivienda, por la que se modifican las bases reguladoras de la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva, a Organizaciones no Gubernamentales con destino a la realización de proyectos de cooperación al desarrollo, acción humanitaria y educación para el desarrollo y sensibilización (BOPA de 17 de enero de 2011)
- RESOLUCIÓN de 31 de octubre de 2011, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, por la que se aprueban las normas de gestión, seguimiento y justificación de las subvenciones concedidas para la ejecución de convenios, proyectos y acciones de cooperación para el de-

sarrollo. (BOE núm. 282 de 23 de noviembre de 2011)

RESOLUCIÓN de 26 de marzo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de pequeñas y medianas entidades sin fines lucrativos.(BOE nº 85 de 9 de abril de 2013)