



MÓDULO 2: TRANSPARENCIA EN LOS RECURSOS ECONÓMICOS

ONG Calidad
Guía de orientación para la
implementación

Coordinación del proyecto:

Ana Santa Mata

Instituto para la Calidad de las ONG - ICONG



Este documento ha sido elaborado por:

Mar Carneiro Freire

Juanjo Cordero Sanz

Carlos Cordero Sanz

Vidal Martín Hernando



Diseño y maquetación:

Ana Rivero





ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	Introducción.	5
2.	¿En qué ayuda a la organización la implementación de este módulo?	11
3.	Requisitos mínimos de ONG calidad	15
	3.1.1 Necesidades de los clientes y otras partes interesadas ▶	20
	3.1.2 Requisitos legales ●	22
	3.1.3 Requisitos de la documentación ▶	24
	3.2.2 Política y objetivos ▶	24
	3.2.1 Compromiso y liderazgo ●	26
4.	¿Qué principios de ONG calidad son esenciales en este módulo de gestión?	27
5.	¿Qué requisitos de ONG calidad son obligatorios en este módulo de gestión?	33
	3.5.3. Gestión económica ●	40
	3.5.4 Comunicación interna y externa ▶	46

1. Introducción

“Guía de orientación para la implementación del Módulo 2: Transparencia en los recursos económicos” es el segundo de los títulos de una serie de ocho documentos técnicos desarrollados por ICONG para apoyar a las organizaciones en la implementación modular de la Norma ONG Calidad.

Creada directamente a iniciativa del Tercer Sector, ONG Calidad es un estándar de gestión de la calidad que recoge los principios más modernos de la gestión de organizaciones, adaptándolos a la realidad de la Acción Social. Se construyó inicialmente y se revisa periódicamente, desde la convicción de que toda ONG que actúe con calidad requiere de un sistema de gestión orientado hacia la eficiencia y mejora continua, además de regirse por determinados valores y principios compartidos más allá de los que ella misma destaque.

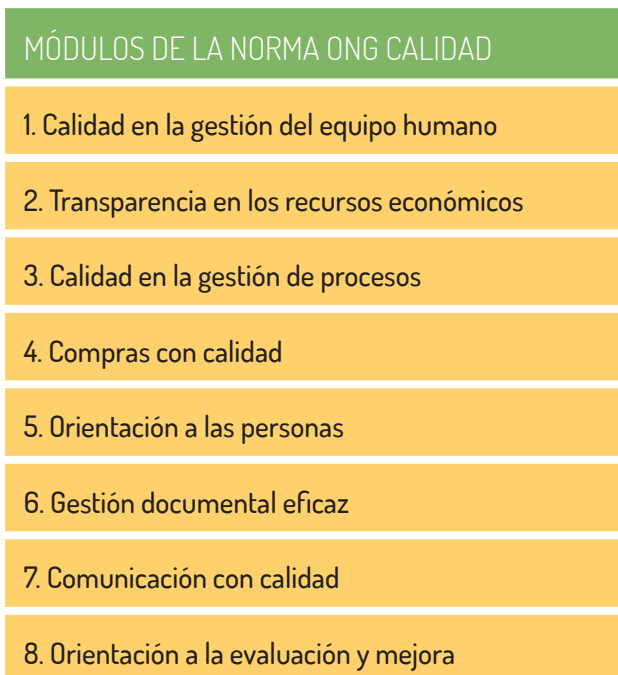
Con ella, el Tercer Sector se ha dotado de una Norma de gestión como herramienta de mejora continua, para incrementar la racionalidad en los procesos de prestación de su actividad.

Desde su creación, esta Norma se ha caracterizado por ser un instrumento común para todas las ONG, las grandes y las pequeñas, las más avanzadas en gestión, y también aquellas que se plantean empezar. Para algunas, quizá más para estas últimas, a veces resulta complicado entender y aplicar la gestión de la calidad. El objetivo de estos Módulos es precisamente intentar acercar la Norma a todas las organizaciones y a los profesionales que quieren avanzar, y hacérselo más fácil.

Sin embargo, es necesario entender y tener presente que ONG Calidad plantea un sistema integrado, y por ello al consultar estos Módulos hay que tener en cuenta el sistema en su conjunto. A efectos de certificación, aquellas organizaciones que se lo planteen, también tienen que tener en cuenta que siempre prevalecerá el texto de la Norma y la interpretación que hagan de ella los auditores del sistema.

El objetivo de estas divisiones es pedagógico, y se ha buscado relacionar principios¹ y requisitos² de ONG Calidad en torno a áreas o aspectos de gestión:

Gráfico 1: Módulos de implementación ONG Calidad



Se piensa que esta puede ser una manera más práctica de aproximarse, ya que permite trabajar de forma autónoma la implantación de grupos de requisitos. Sin embargo, esta división modular no es la única que se podía haber hecho, e incluso ha resultado complejo realizarla, dada esa unidad del conjunto. Tampoco hay un orden establecido para aplicar los distintos módulos. Será cada organización la que decida cuál es el itinerario que mejor se ajusta a su realidad y a sus necesidades.

1 Valores compartidos por las organizaciones que trabajan en el Tercer Sector, referencia básica para la interpretación y aplicación de los requisitos de calidad. Norma ONG Calidad V5, p. 10, ICONG, 2014.

2 Necesidad o expectativa establecida, que determina criterios a cumplir por la organización en el desarrollo de sus actividades para cumplir con sus compromisos institucionales. Norma ONG Calidad V5, p. 53, ICONG, 2014.

Al igual que la visión modular de la Norma, estos documentos responden a una segmentación artificial y en cierta medida arbitraria, hecha según el criterio de ICONG para facilitar otra forma de trabajar en su implementación.

ICONG espera que las organizaciones encuentren en estas guías una ayuda para el buen hacer de las personas encargadas de la gestión, y que contribuyan a la mejora de los servicios que se prestan a los clientes, la innovación y la efectividad en el empleo de los recursos, así como al reconocimiento del buen trabajo hecho por las organizaciones que se gestionan desde la calidad.

Independientemente de la estructura que se plantea en este documento pedagógico, se recomienda una lectura completa de ONG Calidad, para entender su lógica y el sentido de cada principio y requisito en su contexto real. También su consulta por parte de las organizaciones durante los trabajos de implementación.

Todos los Módulos de esta serie siguen la misma estructura. Comenzando por esta introducción (1), después se presenta y se justifica la utilidad temática del Módulo dentro de una lógica de gestión general (2). El apartado (3) es común a todos, ya que presenta los principios y requisitos mínimos que cualquier organización debe cubrir, y a partir de los que la implementación modular es posible. Posteriormente se explica la lógica de agrupación y aplicación de los principios (4) y requisitos (5) de cada Módulo. Se facilita también un apoyo práctico para identificar y desarrollar medidas clave en su aplicación, y se ayuda a autoevaluar la situación.

Gráfico 2: Visión Modular de ONG Calidad y sus requisitos

Leyenda	Aplicación	
	Completa	Parcial
Requisitos mínimos		
Requisitos de cada módulo		

5ª VERSIÓN	MODULOS								
	Requisitos mínimos	1. Calidad en la gestión del equipo humano	2. Transparencia en los recursos económicos	3. Calidad en la gestión de procesos	4. Compras con calidad	5. Orientación a las personas	6. Gestión documental eficaz	7. Comunicación con calidad	8. Orientación a la evaluación y mejora
1. INTRODUCCIÓN									
1.1. APROBACIÓN									
1.2. CAMBIOS DE LA QUINTA VERSIÓN DE LA NORMA									
1.3. ALCANCE									
1.4. ESTRUCTURA Y REVISIÓN DE LA NORMA									
2. PRINCIPIOS									
3. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD									
A) Requisitos generales del sistema									
3.1. Requerimientos del sistema									
3.1.1. Necesidades de los clientes y otras partes interesadas									
3.1.2. Requisitos legales									
3.1.3. Requisitos de la documentación									
3.1.4. Control de la documentación									
3.1.5. Control de los registros									
B) Compromiso institucional									
3.2. Responsabilidad de la dirección									
3.2.1. Compromiso y liderazgo									
3.2.2. Política y objetivos									
3.2.3. Recursos para la calidad									
3.2.4. Revisión y supervisión del sistema de gestión de la calidad									
3.2.5. Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios									
3.2.6. Representante de la dirección									
C) Procesos									
3.3. Planificación y gestión por procesos									
3.3.1. Ciclo de mejora continua									
3.3.2. Planificación de los cambios									
3.3.3. Definición y Planificación de los procesos									
3.3.4. Establecimiento de objetivos de calidad									
3.3.5. Definición de funciones y responsabilidades									
3.3.6. Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales									
3.3.7. Relaciones con las partes interesadas									
3.4. Desarrollo de procesos clave									
3.4.1. Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos									
3.4.2. Realización de proyectos, servicios y productos									
3.4.3. Derechos y deberes de los clientes finales									
3.5. Desarrollo de otros procesos									
3.5.1. Gestión de personas									
3.5.2. Gestión de las compras									
3.5.3. Gestión económica									
3.5.4. Comunicación interna y externa									
D) Medición y mejora									
3.6. Medición, análisis y evaluación									
3.6.1. Rendimiento de los procesos									
3.6.2. Satisfacción de clientes									
3.6.3. Auditorías internas									
3.6.4. Análisis de los datos									
3.6.5. No conformidades									
3.6.6. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones									
3.7. Mejora									
3.7.1. Acciones correctoras y preventivas									
3.7.2. Grupos de Mejora									
ANEXO 1 NORMAS Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y CONSULTA									
ANEXO 2 DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA									

2. ¿En qué ayuda a la organización la implementación de este Módulo?

Este Módulo 2: **Transparencia en los recursos económicos** responde a la lógica de que ser transparente respecto a cómo la organización gestiona los recursos económicos, no sólo es una responsabilidad hacia sus partes interesadas cuyo cumplimiento refuerza su confianza, sino que además mejora la eficiencia de la gestión de la propia organización.

Los requisitos de este módulo van dirigidos a que la organización cuente con mecanismos para asegurar una gestión controlada, coherente y transparente en el uso de sus recursos económicos.

Para ello se requiere que se establezca la responsabilidad de revisar todos los acuerdos y contratos por parte de la dirección atendiendo a unos criterios que aseguren la coherencia, viabilidad y capacidad de cumplir lo acordado. Además debe contar un sistema de gestión y control presupuestario, que asegure que se cumple tanto con los requisitos legales y contables, como aquellos establecidos por subvenciones y contratos.

La transparencia en la gestión de los recursos económicos debe plantearse ya desde la detección de necesidades de información de sus partes interesadas, pero en cualquier caso se establece la necesidad de publicar una memoria anual que analice los resultados frente a los objetivos, la planificación y el presupuesto aprobados, así como un análisis del origen y el destino de los fondos captados en el ejercicio.

Incorporar estos requisitos a su gestión supone varias ventajas y mejoras para la organización:

- Refuerza los sistemas de control económico y financiero de la organización en su conjunto y de sus proyectos y servicios
- Mejora la comunicación hacia sus partes interesadas incorporando un enfoque de rendición de cuentas
- Responde a una necesidad concreta de reconocer públicamente la coherencia en el manejo de los fondos, lo cual contribuye a reforzar la imagen de confianza de la ONG
- Puede ser implantado dentro de la gestión de la organización, sin necesidad de contar con un sistema completo de gestión de la calidad

3. Requisitos mínimos de ONG Calidad

Independientemente de si la organización tiene o no la intención de certificar su gestión, al igual que cualquier otra área la calidad requiere construir un suelo mínimo sin el cual, la gestión para la mejora no resulta eficaz.

Los requisitos mínimos que se incluyen en este apartado son necesarios como base para poder sustentar las mejoras que suponen el resto de principios y requisitos de la Norma, recogidos en forma de temas dentro de cada Módulo de la serie. Esto significa por tanto que los requisitos mínimos son transversales y comunes a los 8 Módulos, cualquier organización que quiera implantar estos Módulos debe cumplir con unos requisitos mínimos que se sumarán en todo caso a los requisitos exigidos en cada uno de dichos módulos.

Si bien los módulos se han confeccionado agrupando requisitos según enfoques temáticos para facilitar su comprensión e implementación progresiva por parte de las organizaciones, estas guías por módulos parten de la norma ONG Calidad que se ha definido como un sistema de gestión integrado. Por ello, es importante que la organización entienda que la implementación eficaz de lo descrito por cada guía, principalmente enfocada a un área concreta de la gestión, debe contemplar también la implementación de unos requisitos mínimos transversales a cualquiera de los módulos.

Otro objetivo es que más allá del nivel de desarrollo e implantación del sistema de gestión, las organizaciones que implanten los requisitos de cualquier módulo deben estar alineadas y compartir todos principios de la Norma ONG con Calidad, los orientados a las personas, los centrados en la organización y los orientados a la sociedad.

Se debe entender que todos los principios de la Norma son aplicables y deben ser considerados en la interpretación de los requisitos de las guías. No obstante, en la siguiente explicación de estos requisitos mínimos, por utilidad, se han incluido referencias a algunos principios asociadas a los requisitos mínimos generales, a modo ilustrativo y no exhaustivo.

Gráfico 4: Principios de la Norma ONG Calidad

PRINCIPIOS ONG CALIDAD		
Orientados a las personas	Centrados en la organización	Orientados a la sociedad
Dignidad humana	Orientación a partes interesadas	Solidaridad
Defensa de los derechos	Valor del voluntariado	Confianza
Orientación a cada persona	Participación	Transparencia
	Profesionalidad	Rendición de cuentas
	Eficacia y eficiencia	Compromiso democrático
	Mejora continua	Apertura e implicación social
	Gestión orientada a la misión	

Gráfico 5: Requisitos mínimos

	Requisitos del Módulo	Nivel de cumplimiento
A. REQUISITOS GENERALES DEL SISTEMA		
3.1. Requerimientos del sistema	3.1.1. Necesidades de los clientes y otras partes interesadas	◐
	3.1.2 Requisitos legales	●
	3.1.3 Requisitos de la documentación	◐
B. COMPROMISO INSTITUCIONAL		
3.2 Responsabilidad de la dirección	3.2.1 Compromiso y liderazgo	●
	3.2.2 Política y objetivos	◐

A continuación se presenta una breve explicación de estos requisitos mínimos aplicables a cualquiera de los módulos, así como referencias a algunos principios.

3.1.1 Necesidades de los clientes y otras partes interesadas ▶

El primero de los requisitos mínimos es parcial, y solicita que la organización esté recogiendo las expectativas y necesidades de sus clientes finales, o destinatarios finales de su misión. Requiere que se identifique documentalmente, dejando registro de las necesidades y expectativas de sus clientes finales (3.1.1. Necesidades de los clientes y otras partes interesadas). Estos clientes finales son las personas o colectivos que se identifican como beneficiarias u objetivo de la misión de la organización y, según la Norma establece, sobre los que se debe centrar el sistema de calidad al ser estas personas las destinatarias finales de los proyectos, servicios o productos. Obviamente existen otras partes interesadas de las organizaciones, como personal voluntario y remunerado, órganos de gobierno, organizaciones y entidades colaboradoras, comunidad local, proveedores, Administración Pública, socios de las entidades, financiadores y donantes, que tienen interés o se ven afectadas por la actividad y decisiones de la organización, pero sólo se considera como requisito mínimo común a cualquier módulo el de relación con sus clientes o destinatarios finales.

Este requisito debe ser interpretado a través del principio de **Orientación a cada persona (2.1.3)**. En este sentido se puede afirmar que para que la organización cumpla de forma efectiva con los requisitos mínimos comunes de los módulos, el sistema debe girar en torno a los beneficiarios, clientes o destinatarios finales, sus necesidades y su proyecto de vida definido, así como a su evolución. De hecho, la organización actuará con distinto grado de calidad según se organice más o menos para responder a las necesidades de los beneficiarios.

Siguiendo con lo ya expuesto resulta evidente que para implementar este requisito también deben ser considerados el principio de **Defensa de los derechos (2.1.2)** que está directamente vinculado con los principios de **Dignidad humana (2.1.1)** y **Orientación a cada persona (2.1.3)**. Los elementos que los vinculan son el trabajo de la organización y acompañamiento de los beneficiarios, en la conquista o recuperación del ejercicio de derechos y aumento de oportunidades, el fomento de la participación de los beneficiarios en la organización y, por tanto, en la definición de lo que la organización debe hacer respecto a los derechos de los beneficiarios, según describa su misión.

La organización no trabaja con el fin último de su propio éxito, sino del éxito de sus clientes, en relación al ejercicio de derechos y oportunidades que les mejoren la calidad de vida. Esto no significa que la organización responda a todas las deman-

das que identifiquen o reclamen, sino a que ha de trabajar con ellos para definirlos y conseguir que se construya sobre la base de proyectos sostenibles, enfocados en defensa de sus derechos y dignidad, estableciendo para ello los hitos necesarios. En definitiva, colocarles en el centro de la estrategia de la organización, es lo que estos principios quieren expresar.

Es evidente que para conseguir esto debe haber una identificación y clasificación de los clientes finales de la organización, y una sistemática de recogida de su información y/o percepción, más sencilla o más compleja, pero que sea adecuada y eficaz para recoger sus expectativas y necesidades sobre la actuación de la organización, y cómo ésta puede cumplir sus objetivos y misión relacionados con ayudarles a ejercer mejor sus derechos, o aumentar sus oportunidades.

Establecer instrumentos de escucha, recogida de información y percepciones, participación, satisfacción, retroalimentación, evaluación o de reclamaciones y denuncias, que le permita a la organización identificar, analizar, comprender y responder a las expectativas de sus clientes y destinatarios finales es fundamental. Los instrumentos de recogida de información sobre expectativas y necesidades pueden ser basados en encuestas, entrevistas, grupos focales, talleres, evaluaciones, historias de vida, etc.³

Tener un documento de análisis de partes interesadas, donde se recojan al menos todos los distintos clientes o destinatarios finales, y sus expectativas y necesidades identificadas puede ser una forma de evidenciar el cumplimiento de este requisito mínimo. Este documento se debe considerar un registro, y debe ayudar a comprender cómo la organización ha definido requisitos en su proyecto, servicio o producto en relación a las expectativas y necesidades de los destinatarios finales.

Los requisitos definidos por la organización deben contemplar cómo los proyectos, servicios o productos impactan en la calidad de vida de los clientes o destinatarios finales de la organización. Aspectos como la participación, o las expectativas sobre la rendición de cuentas a los clientes o destinatarios finales deben ser tenidos en cuenta a la hora de definir y evaluar los procesos y requisitos del sistema de calidad, en coherencia con los principios señalados y con la Misión de la organización.

³ Se pueden encontrar orientaciones sobre estos instrumentos en el Manual de Implantación de la Norma ONG Calidad, ICONG, accesible desde <http://www.icong.org/>

3.1.2 Requisitos legales ●

Este requisito mínimo se orienta a que la organización cuente con un sistema para conocer y cumplir la legalidad que le afecte. Para ello solicita que la organización defina un sistema por el que se asegure que las personas que trabajan o desarrollan actividades conocen, y se toman las medidas para cumplir los requisitos legales que le afectan a la organización, por su actividad, proyectos, servicios y productos.

Este apartado requiere definir una sistemática, documentada, con la que se identifique, actualice y ponga a disposición del personal apropiado de la organización los requisitos legales que afectan a las actividades, proyectos, servicios y productos y así como que defina la frecuencia de las actividades de actualización y el responsable de su realización.

Como es obvio el cumplimiento de este requisito podría ser muy sencillo o más complejo, estableciendo una sistemática o procedimiento donde se defina:

1. qué tipo de normativa le afecta a la organización (por su actividad, servicios, proyectos o productos, por la información que maneja, por el colectivo de personas que participan o son destinatarias, por su naturaleza o por cualquier otro aspecto)
2. quién es el responsable y cada cuánto se debe de actualizar esta información
3. cómo se asegura que la información sobre requisitos legales es conocida, incorporada y/o tenida en cuenta a la hora de realizar las actividades por las distintas personas en los procesos de prestación de servicios, productos o proyectos

La lógica es que los requisitos legales que afectan a la organización y sus procesos no sólo sean conocidos por las personas (voluntarias, contratadas, beneficiarias), sino que se incorporen y actualicen en las prácticas y procedimientos que la organización desarrolla, en sus proyectos, servicios y productos. Evidentemente la realidad de cada organización será muy distinta según el sector de actuación, el colectivo destinatario o cliente final, la ubicación geográfica, las actividades que desarrolle, los servicios que preste, las instalaciones que emplee, etc.

Habrán otros requisitos legales que le serán comunes a varias organizaciones sociales como por ejemplo: la Ley de Transparencia y Buen Gobierno, (en la parte que le afecte por financiación pública), la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (con la especificidad del perfil de sensibilidad de los colectivos sobre los que se gestiona información personal), la ley del Voluntariado, la ley de Prevención de Riesgos Laborales, etc.

En definitiva se considera que el sistema de gestión de calidad debe siempre estar orientado a incorporar los requisitos legales, y sus actualizaciones, bajo el principio de Defensa de derechos (2.1.2), y por tanto tener un sistema que los incorpore de forma natural en los procesos y procedimientos de prestación de servicios y gestión de proyectos, así como en otros ámbitos de la gestión y gobierno de la organización.

3.1.3 Requisitos de la documentación ►

3.2.2 Política y objetivos ►

Unimos estos dos requisitos a efectos didácticos, destacando que ambos son fundamentales en todo sistema de gestión, aunque ambos son de cumplimiento parcial por entender que el total de los dos requisitos excede de lo que supone una base mínima para la gestión del módulo.

Los requisitos mínimos relativos a la definición y documentación de la misión, visión y valores de la organización están recogidos en dos apartados de la Norma, que se han considerado a estos efectos de aplicación parcial. La definición de lo es una organización, para qué fue creada, cómo se ve y quiere ser, y sobre qué valores y principios se sustenta, es sin duda un paso previo a abordar la gestión con la calidad.

Si bien es cierto que cada organización puede generar el volumen documental que le sea útil y adecuado, existe una información mínima que debe existir y estar documentada en todo sistema de gestión:

- La misión, visión y valores de la organización
- La política de calidad con el compromiso público de la dirección
- El Manual de Calidad con el alcance del sistema y una descripción general del sistema de gestión
- Los procedimientos, formatos y registros para el uso y desarrollo del sistema de gestión de calidad

Se entiende que estos requisitos se satisfarían con la misión, visión y valores aprobados formalmente, no obstante más allá de cumplir un requisito es importante que la organización tenga claramente definidos esto para asegurar la coherencia tanto en su forma de actuar, como en su planificación estratégica, operativa, y presupuestaria si las tuviera.

Por ello es importante que la definición de la misión, visión y valores, pasen de ser un acto formal, que puede estar incluido en los estatutos, a una reflexión activa sobre lo que es, debe y quiere ser y actuar la organización, en sí misma.

A la hora de definir la misión, visión y valores de la organización, es importante tener en cuenta todos los principios de la Norma ONG Calidad, pero conviene interpretar este ejercicio según se define en los principios 2.2.6 Mejora continua y 2.2.7 Gestión Orientada a la misión. La misión debe recoger, al menos, los objetivos fundacionales, en especial hacer referencia a las personas o colectivos (clientes o destinatarios finales) con los que se quiere trabajar, apoyar o promover, para mejorar el ejercicio de sus derechos y su calidad de vida, o la generación de oportunidades.

Los valores de la organización deben ser identificados y definidos, debiendo ser coherentes con los de esta Norma y con los objetivos recogidos en la misión.

3.2.1 Compromiso y liderazgo ●

Por último, otro de los requisitos mínimos de cualquier modulo son los relacionados con el compromiso de la dirección de la organización con el sistema de gestión. Estos requisitos son parte de las responsabilidades de la dirección recogidas en el apartado **3.2 Responsabilidad de la dirección**, donde también figuran los referidos a la definición de la misión, visión y valores, como ya ha indicado anteriormente en **3.2.2 Política y objetivos**.

Lo que marcan estos requisitos es que exista un compromiso de la dirección para definir e implantar sistemas de gestión eficaces orientados a mejorar el ejercicio de los derechos y la calidad de vida de los clientes finales. El liderazgo de la dirección se debe evidenciar promoviendo y asegurándose del establecimiento de criterios y directrices en la planificación, gestión y prestación que aseguren la coherencia de la actuación con los valores de la organización y con los de la Norma.

En definitiva se debe asegurar que la dirección lidera la definición del sistema de gestión, orientado a mejorar el ejercicio de derechos y la calidad de vida de los destinatarios finales, en coherencia con la misión, visión y valores, y que defina directrices claras en gestión y recursos para ello.

4. ¿Qué principios de ONG Calidad son esenciales en este Módulo de gestión?

Los principios de ONG Calidad se refieren a valores compartidos por las organizaciones y el sector. La Norma los incluye como referencias para la interpretación y aplicación de los requisitos de calidad. Son transversales, y como valores, no es posible decir que unos u otros no son de aplicación en tal o cual área de gestión. Como valores que son, todos los principios aplican siempre.

Sin embargo, sí es evidente que hay relaciones de mayor intensidad entre los principios específicos, requisitos específicos y áreas de gestión específicas. Este tipo de relaciones nos ayudan a identificar espacios comunes: principios esenciales que se deben considerar cuando la organización se plantea, por ejemplo, la transparencia en los recursos económicos.

Gráfico 6: Principios ONG Calidad más importantes en Módulo 1

PRINCIPIOS ONG CALIDAD		
Orientados a las personas	Centrados en la organización	Orientados a la sociedad
Dignidad humana	Orientación a partes interesadas	Solidaridad
Defensa de los derechos	Valor del voluntariado	2.3.2 Confianza
Orientación a cada persona	Participación	2.3.3 Transparencia
	Profesionalidad	2.3.4 Rendición de cuentas
	2.2.5 Eficacia y eficiencia	Compromiso democrático
	Mejora continua	Apertura e implicación social
	2.2.7 Gestión orientada a la misión	

Los principios destacados en negrita en el cuadro anterior se consideran especialmente importantes en el caso de la gestión de la transparencia en los recursos económicos. Sin embargo este listado no debe ser interpretado como limitativo, ya que como el contenido de todos los Módulos, tiene un fin de utilidad para la práctica, no es completo y es en cierta medida arbitrario. Tampoco su orden implica una prioridad, sino que responde a su numeración en la Norma.

La transparencia de la gestión financiera de una organización, tiene por objeto presentar ante sus partes interesadas cómo ha manejado sus recursos económicos para avanzar en el cumplimiento de su misión y de esta manera generar mayor confianza tanto interna como externamente.

Gran parte de la legitimidad social de una organización se basa en lo **eficaz** que sean las intervenciones que realiza para cumplir sus objetivos, utilizando para ello únicamente los recursos necesarios, es decir siendo **eficiente (2.2.5)**.

Cualquier organización que no demuestre en el tiempo que es útil para alcanzar los objetivos por los que fue creada, perdería su legitimidad y su razón de existencia. Y al mismo tiempo cualquier organización que no demuestre que utiliza los recursos que tiene a su disposición de manera eficiente y conforme a sus valores, será puesta en cuestión, dado lo limitado de los recursos disponibles y lo abundante de las necesidades sociales por atender.

Por ello, es especialmente importante que a través de un ejercicio de transparencia rendición de cuentas la organización pueda demostrar que utiliza los recursos económicos de manera adecuada, obteniendo la mayor rentabilidad social de los mismos. Una forma es mostrando los datos que permitan comparar entre lo planificado y lo finalmente conseguido en el ejercicio, e incluir información sobre el origen y destino de los fondos captados.

La organización adquiere un compromiso ante la sociedad estableciendo una misión, visión y valores, a partir de los cuales va a desarrollar todo un sistema de gestión que permita cumplir este compromiso. Esto es lo que se entiende por **gestión orientada a la misión (2.2.7)**, en último término todo lo que se hace en la organización debería servir, o estar orientado, a un mejor cumplimiento de la misión.

Esto supondrá realizar un contraste periódico de coherencia entre lo que la organización dice que quiere ser (misión, visión, valores), lo que es (sistema de gestión) y lo que consigue (resultados e impactos).

La coherencia es relevante en cualquier tipo de organización, pero especialmente en las que se definen como sociales, pues su eficacia, reputación y sostenibilidad, en buena parte se basan en ella. Las organizaciones pueden ser eficaces en conseguir sus objetivos de transformación de los problemas sociales, fundamentalmente porque operan en un entorno (base social, socios, activistas, voluntarios, financiadores, donantes, administraciones públicas, aliados...) que les reconoce su valor diferencial en la solución de dicho problema.

En gran parte este valor diferencial que les genera **confianza (2.3.2)** a las distintas partes interesadas se debe a la coherencia entre el posicionamiento y discurso (misión, visión y valores) de la organización, su forma de actuar (los procesos de gobierno, gestión y decisión), y los efectos evidenciados de sus intervenciones (resultados e impactos).

El mayor activo que tiene una organización social, junto con las personas que la componen, es el reconocimiento, la reputación, el prestigio que tiene frente a las personas e instituciones de las sociedades donde actúa, es decir, la confianza depositada en ella. La inclusión de la confianza como un principio específico de la Norma ONG calidad, apunta a la necesidad de incorporar mecanismos en el sistema de gestión para mantener o mejorar la confianza de la que la organización es depositaria. Estos mecanismos se deben basar en la transparencia, la rendición de cuentas y la participación.

Así, la **transparencia (2.3.3)** se ha convertido en un valor imprescindible para generar la confianza de los individuos en las organizaciones de las que son miembros o con las que interactúan de alguna manera. Aunque es aplicable a cualquier tipo de institución, es especialmente reseñable para las que por su misión y actividades afectan a derechos de personas y/o a bienes y servicios que satisfacen necesidades y motivaciones básicas de la sociedad.

También este principio es esencial para organizaciones que financian sus actividades e intervenciones con recursos ajenos, ya sean públicos o privados (de particulares o institucionales). En este sentido, la transparencia es una condición necesaria para que la organización pueda realizar un ejercicio de rendición de cuentas (2.3.4) sobre cómo está gestionando los recursos económicos que le han sido confiados para el cumplimiento de su misión.

Además la gestión desde la transparencia también ayuda a mejorar la eficacia y eficiencia (2.2.5.) de las organizaciones, pues permite el escrutinio sobre el trabajo realizado, lo que aporta un mayor nivel de control, no únicamente interno, sino

desde fuera de la organización, y con ello un plus de responsabilidad de las personas y como consecuencia de las entidades.

El principio de **rendición de cuentas (2.3.4)** implica que la organización explica de una manera comprensible y completa cómo ha desarrollado sus actividades y qué resultados ha conseguido para cumplir con los compromisos que se marcó ante sus partes interesadas.

La rendición de cuentas no es simplemente dar publicidad a las cuentas anuales de la organización, sino que la información debe ser presentada de tal forma que facilite a las partes interesadas valorar si se ha sido eficaz cumpliendo con los objetivos previstos, si estos permiten avanzar en el cumplimiento de la misión, si se han utilizado los recursos económicos de manera eficiente y en general si existe una coherencia entre lo que la organización quiere ser y lo que es.

La definición de los temas a incluir en la rendición de cuentas no debe entenderse como un listado fijo, sino que debe estar muy orientado a aquello que demanden o resulte de interés para las distintas partes interesadas de la organización y, por tanto, resultado de la consulta y diálogo específico de cada organización con sus partes interesadas (3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas).

5. ¿Qué requisitos de ONG Calidad son obligatorios en este Módulo de gestión?

Según ONG Calidad, los requisitos que establece la Norma responden a necesidades o expectativas establecidas, que determinan criterios a cumplir por la organización en el desarrollo de sus actividades para cumplir con sus compromisos institucionales. Pero, ¿las necesidades y expectativas de quién? Al igual que ocurre con los principios, también se pueden establecer relaciones más directas entre requisitos y áreas de específicas de la organización, cuyo foco está puesto sobre todo en determinadas partes interesadas, como por ejemplo la gestión económica.

Gráfico 6:
Requisitos del Módulo 8 Orientación a la evaluación y mejora continua

	Requisitos	Nivel de cumplimiento
B. COMPROMISO INSTITUCIONAL		
3.2 Responsabilidad de la dirección	3.2.5 Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios	●
C. PROCESOS		
3.7 Desarrollo de otros procesos	3.5.3. Gestión Económica	●
	3.5.4. Comunicación interna y externa	●

3.5.2 Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios ●

Este requisito está enmarcado dentro de la Norma ONG Calidad en la parte de Compromiso institucional, como una de las responsabilidades de la Dirección.

Los órganos directivos de las organizaciones no lucrativas deben valorar detenidamente los compromisos que se adquieren con financiadores y colaboradores tanto públicos como privados y ya sean personas físicas o jurídicas porque buena parte de su existencia y sostenibilidad futura dependen de ello.

En momentos de dificultades económicas, la organización puede estar tentada de entrar en nuevas líneas de actividad que nada tengan que ver con su objeto social, buscando la sostenibilidad financiera. Por ello, es importante que la dirección asegure siempre la coherencia de las líneas de actividad o los proyectos con la misión y valores de la organización para no desvirtuar su naturaleza y el fin para el que se creó. Lo mismo podría decirse en cuanto a fuentes de financiación, la organización debe mantener una continua vigilancia para asegurarse de que no entra en incoherencias al estar recibiendo fondos de entidades cuya actuación es contraria a sus valores, o incluso en conflictos de interés si su labor tuviera que ser de vigilancia y denuncia sobre entidades de las que recibe financiación o apoyo.

En otras ocasiones, la organización puede presentarse a una convocatoria, subvención o concurso para la que no esté capacitada con la intención de captar fondos. Esto es peligroso porque puede acabar con más problemas económicos de los iniciales. Por ejemplo, las organizaciones que se lanzan a captar fondos europeos sin personal especializado y con idiomas, sin cofinanciación y sin liquidez para adelantar unos pagos que se retrasan meses e incluso años, pueden sufrir efectos muy negativos.

Por ello es imprescindible conocer perfectamente los requisitos de las convocatorias subvenciones y por supuesto la capacidad interna para afrontarlos. También es válido para los donantes y para campañas de captación de fondos, ya que lanzar una campaña sin capacidad para responder a los resultados de la misma o comprometerse y no cumplir con los donantes otorga una imagen nefasta y cierra las puertas a futuras posibilidades.



Orientaciones para la implementación

- La organización debe asegurarse de que una persona de la Dirección realice antes de aceptar un acuerdo o compromiso las siguientes comprobaciones:

- **contrastar la coherencia con la misión, visión y valores de la organización:** existen documentos más específicos que pueden ser útiles para este contraste como los estatutos, el plan estratégico o posicionamientos y compromisos públicos de la entidad. La entidad también puede contar con una política de financiación donde establezcan los criterios para valorar la aceptación de fuentes de financiación proveniente del sector privado o de gobiernos, conforme a su misión y valores.
- **identificar claramente los requisitos:** debe revisar que se cumplan todos los requisitos del financiador/cliente y/o de las bases de convocatoria (p.e. inscripción en el registro oportuno, años de experiencia en el campo, colectivo al que se dirige, ubicación en un territorio concreto, etc.)
- **revisar y documentar la capacidad interna de atender correctamente el compromiso:** comprobar que exista o pueda existir en número y capacitación el personal remunerado y voluntario para llevar a cabo el proyecto o servicio. Así como la infraestructura, recursos materiales y económicos que sean necesarios para cumplir las condiciones del acuerdo.
- **documentar los acuerdos a los que se llegue con el financiador o donante:** asegurarse de que todas las condiciones del acuerdo quedan reflejadas en un registro documental, evitando la informalidad de los mismos.
- **analizar los riesgos que supone para la viabilidad de la organización asumir el acuerdo o compromiso, considerando, entre otros, la capacidad del financiador para cumplir sus obligaciones:** valorar la capacidad real de la entidad para hacer frente a una posible cofinanciación (en dinero o en especie), así como al calendario de pagos propuesto y valorar el nivel de riesgo de impago por parte del financiador o de retrasos significativos que puedan afectar a la sostenibilidad del proyecto y/o de la propia organización.

- Se debe dejar registro documental de la revisión de estos aspectos antes de la firma del acuerdo (3.1.5)
- Esta revisión debe realizarse por una persona de la Dirección, pero no tiene por qué ser el cargo de mayor autoridad, basta con que sea alguien con competencia reconocida para hacerlo. En principio se refiere tanto a las personas que ostentan la representación legal de la organización como a los responsables de la gestión.
- La revisión debe hacerse sobre acuerdos o compromisos con financiadores y colaboradores tanto públicos como privados y ya sean personas físicas o jurídicas. Estos acuerdos podrían tener forma de contrato, convenio, subvención, concesión o cualquier otra. Es decir, también se refiere a acuerdos sobre alianzas y colaboraciones con otras entidades

También debe tener en cuenta cómo afecta este nuevo acuerdo a los compromisos asumidos con los clientes finales (3.4.1). Por ejemplo, si supone cambios en la prestación de servicios a usuarios que no se seguirán prestando de la misma forma, será necesario establecer nuevos compromisos de servicio..



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización tiene establecido que la aceptación de acuerdos o compromisos y la aprobación de proyectos y servicios es responsabilidad de la Dirección?		
¿Está establecido que antes de la aceptación de compromisos la dirección debe realizar una revisión sobre la coherencia del mismo, sus requisitos y la capacidad de la organización de cumplirlos, así como de los riesgos de incumplimiento de la otra parte?		
¿Está definido cómo se realiza esta revisión por parte de la dirección?		
¿Se deja registro documental de que la dirección ha realizado esta revisión previa a la aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios?		
¿Todos los acuerdos y compromisos con financiadores, clientes finales y otras partes interesadas están formalmente documentados recogiendo de manera completa las condiciones y requisitos de cumplimiento de ambas partes?		
¿Tiene la organización documentada una política de financiación que establezca los criterios sobre los que valorar la aceptación de fuentes de financiación (sector privado, gobiernos, etc.?)		
¿Tiene la organización documentada una política de alianzas que plante los valores y perfil de colaboradores que interesan a la organización?		

3.5.3. Gestión económica ●

Las organizaciones sociales que trabajan por los derechos de las personas, tienen sus procesos claves centrados precisamente en las personas, como usuarios finales de su trabajo, tal y como defina su misión. Sin embargo, para llevar a cabo estas actividades, son imprescindibles otros procesos que posibilitan que esas actividades centrales para la misión se realicen adecuadamente y permitan una sostenibilidad en el tiempo.

Uno de estos procesos es el de la gestión económica, común a todas las organizaciones y prácticamente a todos los proyectos, servicios e intervenciones que realiza. Contrariamente a lo que se pueda pensar la gestión económica no es algo meramente técnico-contable y por tanto aséptica a los impactos sociales de la organización.

Precisamente la Norma hace hincapié en este proceso, aparentemente ajeno a lo social, para subrayar la importancia de que la organización sea coherente con su misión y valores a la hora de financiar sus actividades. Es decir, aunque se busque financiación para iniciativas de impacto social positivo, el origen de los recursos económicos no es indiferente, sino que debe provenir y ser parte de la transformación social necesaria para el cumplimiento de la misión, manteniendo en todo caso una coherencia entre las relaciones que se establecen con los financiadores y los valores y misión de la organización.

También se refiere el requisito de la Norma a que estos recursos económicos se empleen correctamente, buscando la máxima eficiencia, pero sin merma de la calidad necesaria, dado que se trata de servicios que buscan el ejercicio de derechos de las personas.

La organización debe mantener por tanto una coherencia en el empleo de sus recursos económicos, destinándolos preferentemente a aquello que permite avanzar en el cumplimiento de la misión. El análisis de los presupuestos de la organización pueden facilitar una imagen de cómo se distribuyen los recursos en las distintas actividades y tipos de gasto y valorar así su coherencia con la misión.

Para poder llevar un control adecuado sobre el manejo de los recursos económicos que permita el seguimiento y evaluación de la eficiencia, la organización debe contar con un sistema de gestión y control presupuestario. Este sistema debe facilitar tanto una visión de la entidad en su conjunto (presupuesto anual), como de los distintos proyectos, servicios y productos que realiza, de manera que asegure

que el proceso de justificación y rendición de cuentas a financiadores y al resto de partes interesadas se realiza según los compromisos adquiridos.

Y por último, aunque no menos importante, es que la organización se asegure que cumple con la normativa legal que le sea de aplicación en este ámbito financiero, contable y administrativo. Esto ya está contenido de una manera general como requisito mínimo, 3.1.2 Requisitos legales, referido a toda la normativa legal que afecte sus actividades, proyectos, servicios y productos.

Para ello es muy recomendable que, en la medida de lo posible, el propio proceso de gestión administrativa de la organización incorpore estos requisitos legales y también otros compromisos asumidos con financiadores u otras partes interesadas. Lamentablemente esto no siempre es posible dado que muy frecuentemente cada financiador establece requisitos de justificación específicos y la organización se ve obligada a establecer procedimientos administrativos también específicos para cada uno.



Orientaciones para la implementación

— En la Norma figuran algunas posibilidades (no incluidas como requisitos obligatorios) para valorar la eficiencia en el uso de los recursos y la sostenibilidad tanto de los proyectos y servicios, como de la organización:

- análisis de la eficiencia en la realización de proyectos, prestación de servicios y elaboración de productos: se trata de poner en relación el empleo de recursos con los resultados obtenidos. Los resultados de este análisis no deben ser interpretados de manera independiente de otros factores y en términos exclusivos de ratio coste/unidad, puesto que esto podría llevar a tomar decisiones basadas únicamente en criterios económicos, cuando de lo que se está tratando es de la dignidad humana y el ejercicio de derechos. Pero asumiendo esta cautela, sí le puede ser útil a la organización conocer y hacer seguimiento de sus costes en relación a los servicios y proyectos que desarrolla.
- estudio de las fuentes de financiación y su distribución: analizar el peso que tienen las distintas fuentes de financiación en el presupuesto de la organización y entendiendo las ventajas e inconvenientes que conlleva cada una, por ejemplo entre financiadores del sector privado, del sector público o de particulares, o bien entre subvenciones, donaciones y prestación de servicios.
- previsión presupuestaria y de captación de financiación: elaborar presupuestos a partir de las previsiones de ingreso que sirvan para planificar las actividades de la organización. A partir de los distintos escenarios posibles de ingresos, la organización debería prever cómo actuar. Puede verse la necesidad de realizar un plan de captación de recursos donde se establezcan prioridades sobre fuentes de financiación y posibles financiadores, así como acciones, plazos y responsables.
- previsión de gastos directos e indirectos de la organización: es la parte complementaria al punto anterior, en este caso estableciendo escenarios de gasto que en muchos casos estarán condicionados a la obtención de financiación para su realización. Se trata pues de poner en relación los ingresos y gastos previstos y tener una previsión de cómo actuar en los distintos escenarios.

- política de inversiones temporales: En la gestión de activos financieros, inversiones y patrimonio, la organización debería enfocar el principio de eficacia y eficiencia desde la prudencia, pudiendo establecer una política con criterios que impidan la gestión con riesgo de los mismos; evitando la tentación de generar recursos a partir de actividades financieras o especulativas que nada tienen que ver con la misión de la organización y que, aunque pudieran aumentar los recursos disponibles, exponen a la entidad a unos riesgos económicos y éticos que serían suficiente razón para desecharlos.

- Es un requisito obligatorio el que la organización cuente con un sistema de gestión y control presupuestario, tanto de la entidad en su conjunto, como de los proyectos, servicios y productos que realiza, que le permita la evaluación de los resultados, así como el proceso de justificación y rendición de cuentas. No es obligatorio contar con un procedimiento formal que abarque todo lo anterior, aunque sí muy recomendable.
- Los procesos administrativos y de gestión económica en las organizaciones tienen el riesgo de convertirse en cargas burocráticas, que más que apoyar a los procesos clave los dificultan. Para evitar el sobredimensionamiento es muy eficiente a medio y largo plazo dedicar tiempo y recursos a definir bien estos procesos con la participación de las distintas áreas afectadas, así como a revisarlos para adaptarlos y mejorarlos.
- A la hora de redactar procedimientos sobre estos procesos es recomendable buscar inicialmente soluciones sencillas que faciliten el control y a medida que se considere necesario y factible ir incorporando una mayor complejidad a los procesos.
- Es también recomendable que la organización establezca procesos de gestión económica que le permitan tener información con una visión completa de todas sus actividades (proyectos, servicios y productos) independientemente de quién sea el financiador y de los requisitos administrativos que requiera. Evitando así una gestión departamental y fragmentada de la entidad.
- La lógica de estos procesos debería seguir el mismo ciclo de gestión de proyectos: identificación, formulación y presentación de proyectos, seguimiento, ejecución y evaluación. De manera que se interrelacionen las actividades operativas de cada ciclo de gestión con las administrativas y económicas.

- En los casos en los que los financiadores establezcan sus propios requisitos es importante que la organización analice cómo afectan estos requisitos a su proceso de gestión económica y defina la forma de actuar y los documentos de referencia para los técnicos. Por ejemplo:

- **Presentación de los proyectos:** En las bases de convocatoria y en las propias convocatorias están definidos las obligaciones y requisitos administrativos así como las exigencias que debe cumplir la propuesta tanto técnica como económica.
- **Seguimiento y ejecución:** Es habitual que en los convenios firmados y manuales de justificación vengan detalladas las obligaciones y herramientas de gestión y justificación económica de los proyectos que hay que cumplir en tiempo y forma.
- **Evaluación y cierre:** Puede ser que se exija una evaluación interna o externa e incluso una auditoría contable del proyecto según el organismo u organización financiadora

- Las organizaciones deben asegurarse que cumplen con los criterios contables establecidos por la normativa, registrando adecuadamente todos los gastos e ingresos y otros movimientos contables para tener el control económico y poder emitir unas cuentas anuales que reflejen su imagen fiel.
- También deben cumplir con las obligaciones estatutarias (p.ej. auditoría, celebración de Asamblea General para aprobación de cuentas y presentación en registros oficiales) y tributarias (p.ej. impuesto de donaciones, IRPF, impuesto de sociedades, etc.).



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Se lleva a cabo periódicamente algún tipo de análisis para evaluar la coherencia entre la financiación de la organización (origen de sus fondos) y su misión y valores o su política de financiación, si la tuviera?		
¿Se lleva a cabo periódicamente algún tipo de análisis para evaluar la coherencia entre la aplicación de recursos de la organización y su misión y valores o sus prioridades estratégicas?		
¿Tiene actualizadas y conoce la organización todas sus obligaciones estatutarias, contables, fiscales y administrativas y los tiene documentados?		
¿La organización toma las medidas adecuadas para asegurar el cumplimiento de la normativa contable que aplica a la organización? (bien sea realizado por personal de la organización o externalizado a una gestoría)		
¿Tiene la organización definidos procedimientos de gestión de proyectos y servicios que recojan obligaciones administrativas, requisitos de los financiadores y puntos de control internos?		
¿En el caso de que esté obligada a ello (por la normativa legal o por estatutos) la organización está realizando en tiempo y forma las auditorías contables?		

3.5.4 Comunicación interna y externa

El vehículo principal para la transparencia de la organización es su comunicación, tanto interna como externa. Dado que el objetivo de este módulo es la transparencia sobre los recursos económicos, este punto de la Norma (3.5.4) es de aplicación parcial, centrándose en aquellos requisitos directamente relacionados con la rendición de cuentas.

Siguiendo pues este enfoque, el requisito inicial es que la organización conozca qué es lo que interesa y sobre lo que quieren ser informadas sus partes interesadas respecto a su gestión económica.

El contenido de este requisito podría interpretarse que ya está incluido de manera más general en el requisito mínimo Necesidades de los clientes y otras partes interesadas (3.1.1), pero referido sólo a los clientes finales, puesto que es de aplicación parcial. En este apartado (3.5.4) la Norma especifica que la organización debe realizar acciones para detectar cuáles son las necesidades de información de sus partes interesadas, especialmente las prioritarias. Es decir, concreta en cuanto a que se trata de necesidades de información y amplía en cuanto no lo restringe únicamente a los clientes finales, sino a todas las partes interesadas.

Lo anterior supone que la organización establezca mecanismos de comunicación para conocer, no únicamente sobre qué temas quieren ser informados los clientes y partes interesadas, sino también cómo y cuándo. Si la información suministrada finalmente no es útil para los usuarios de la misma, de manera que les permita por ejemplo participar con suficiente información o evaluar el desempeño de la organización y el nivel de cumplimiento de compromisos, entonces no será realmente transparencia, ni rendición de cuentas.

A partir de las necesidades informativas de sus distintas partes interesadas, la organización debería establecer cuáles son las prioritarias y cómo es la forma más adecuada para facilitarles la información.

Y aunque no es la única manera en que una organización puede hacer rendición de cuentas, la Norma ONG Calidad establece como requisito obligatorio el que publique una memoria anual en la que presente los resultados obtenidos, no exclusivamente económicos, también operativos, de percepción (cualquier parte interesada) y satisfacción (clientes finales). Además indica que estos resultados deben ser presentados para los diferentes proyectos, servicios y productos, que la organización haya llevado a cabo en el periodo cubierto por la memoria.

Subrayando el enfoque de rendición de cuentas que esta memoria debe tener, la Norma también explicita que debe recoger un análisis de dichos resultados frente a los objetivos, la planificación y el presupuesto aprobados. Es decir, que permita a las partes interesadas evaluar el desempeño de la organización a partir del grado de cumplimiento de sus objetivos y compromisos.

Si únicamente se incluye información de carácter económico, sin vinculación a los resultados operativos, de percepción y satisfacción, las partes interesadas tendrán un panorama incompleto y no les será posible valorar adecuadamente el desempeño de la organización en el periodo. Por eso, aunque el módulo se presenta como de transparencia en los recursos económicos, requiere que la memoria incluya información sobre estos otros resultados.

Al mismo tiempo para facilitar una visión sobre la coherencia de la organización en su gestión económica (3.5.3), la Norma establece que la memoria también debe incluir un análisis del origen y el destino de los fondos captados en el ejercicio. Supone, por un lado presentar cuáles han sido sus fuentes de financiación, cuanto mayor detalle de las mismas más fácil será valorar esta coherencia, y por otro cómo se han distribuido los gastos en el periodo para verificar si existe una coherencia con las prioridades estratégicas y operativas de la entidad.

Finalmente la Norma define también como requisito obligatorio el que toda esta información publicada por la organización relativa a su gestión, posicionamientos, resultados y actividades debe ser verificada y aprobada por las personas responsables nombradas por la organización. Es decir, la información contenida en la memoria anual es información oficial de la organización, en el sentido de que debe darle a este documento la mayor importancia y relevancia, por lo que su contenido debe ser revisado y aprobado por una persona con autoridad suficiente para ello.



Orientaciones para la implementación

- Para establecer mecanismos que permitan conocer las necesidades de información de las partes interesadas sobre la gestión de los recursos económicos, la organización puede utilizar diferentes métodos en función de sus posibilidades, por ejemplo: habilitar un espacio en el portal web donde se publique la memoria anual en el que recoger las aportaciones sobre los contenidos de la misma, consultas específicas a través de encuestas on-line o reuniones con algunas personas que representen a sus diferentes partes interesadas para tratar este tema; también se pueden incluir consultas sobre este tema en el marco de otras actividades con clientes finales, financiadores, socios, etc.
- Es importante que estos mecanismos no únicamente se recojan el grado de satisfacción respecto de la información publicada, sino también información más cualitativa sobre, por ejemplo, qué información echan en falta y/o más valoran o qué defectos/virtudes encuentran en la forma de presentarla.
- La información de carácter económico a incluir en la memoria anual debería tratarse para ser presentada de manera simplificada y con las explicaciones necesarias para que la hagan comprensible sin necesidad de contar con conocimientos contables y financieros. Incluir únicamente el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias sin más explicaciones es muy poco comprensible para la mayoría de las personas. Es preferible optar por menos información, pero más sencilla y sobre los temas clave.
- Es recomendable tender a presentar la información sobre las actividades de la organización de manera que se relacionen los resultados económicos, operativos, de satisfacción y percepción. Por ejemplo al explicar un servicio sería adecuado que figure la información del origen de la financiación, importe, plazo, objetivo y descripción del servicio, número de usuarios, algún indicador de calidad del servicio, grado de satisfacción de los clientes finales, testimonios, y cualquier otra información que ayude a entender estos resultados, etc.
- Los datos sobre resultados deben mostrarse relacionados con otros que permitan ver su evolución y el grado de cumplimiento de lo planificado. Los resultados económicos deben ponerse en relación con el importe presupuestado, mientras que los operativos, de satisfacción y percepción deben relacionarse con los objetivos establecidos para el periodo. También puede ayudar a la interpretación de estos resultados incluir datos de años anteriores, así como explicaciones sobre los hechos más relevantes del periodo.

- Para presentar la información sobre el origen de la financiación, conviene dar algún detalle como (nombre de las entidades públicas y privadas, cantidades, vinculación con proyectos o servicios, etc.). También pueden presentarse los datos clasificados desde distintas perspectivas: subvenciones /donaciones/ prestación de servicios; fondos propios/fondos de terceros; sector privado/administraciones públicas/particulares; fondos vinculados a proyectos/fondos de libre disposición, etc.
- La información sobre el destino de los fondos, se refiere a presentar cómo se han gastado o invertido los recursos, lo cual puede hacerse desde varias visiones complementarias: por tipo de coste (sueldos y salarios, gastos de oficina, viajes, materiales para proyectos, etc.), según el destinatario del gasto (usuarios finales, personal contratado y contratado, proveedores, etc.), por línea de actividad (proyectos, servicios, productos, etc.)...
- La información disponible es siempre muy abundante por lo que la organización debe seleccionar aquella que es más importante incluir en la memoria anual. El criterio para ello es comprender qué información es la más importante para sus partes interesadas, especialmente para las prioritarias. La elaboración de la memoria debe entenderse como un proceso en el que cada año se van incorporando las mejoras a partir de las opiniones de las partes interesadas y del aprendizaje de la propia organización.
- La organización debe definir cuál es la persona o personas, o bien qué cargos, tienen la responsabilidad de revisar y aprobar los contenidos de la memoria anual. Aunque la Norma no lo especifica, sería recomendable que esta responsabilidad estuviese en personas de la Dirección, dado que se trata de una comunicación institucional muy importante de cara a sus partes interesadas.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Publica la organización una memoria anual donde se recoja información de las actividades del periodo?		
¿Tiene la organización algún sistema para recoger las necesidades de información de sus partes interesadas?		
¿Tiene en cuenta estas necesidades de información a la hora de elaborar los contenidos de la memoria anual?		
¿La memoria anual contiene resultados económicos, operativos, de percepción y satisfacción de los diferentes proyectos, servicios y productos?		
¿Se presentan los datos de resultados obtenidos en el ejercicio frente a los previstos en objetivos y presupuestos, explicando las diferencias más significativas?		
¿Se incluye un análisis sobre el origen (fondos recibidos) y el destino (gasto e inversión) de los fondos en el ejercicio?		
¿La memoria anual es verificada y aprobada por una persona con responsabilidad para hacerlo?		



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD

SECRETARÍA
DE ESTADO
DE SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD