



GESTIONAR ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

Pilar Soldevila García

LSE, diciembre 2007

La jueza del 'caso Intervida' califica de "sangrante" la gestión de la ONG

La magistrada encargada del supuesto fraude de Intervida detecta que el capital de los apadrinamientos se destinaba a la construcción y al mundo bancario. En el auto la jueza cede el caso a la Audiencia Nacional por su complejidad.

Redacción (21/08/2007)

Intervida ha perdido 70.000 padrinos por el fraude de los antiguos gestores

Pere Ríos - Barcelona. El País, 31/10/07

Un total de 70.000 padrinos de Intervida han dejado de pagar la cuota mensual de 21€ o se han dado de baja de esta ONG dedicada al apadrinamiento internacional de niños desde que a finales de junio trascendió la querrela de la fiscalía (...)

“Somos conscientes que Intervida no tiene credibilidad pero es injusto que por culpa de seis querrellados no se reconozca el trabajo que siguen realizando más de 3.000 trabajadores”, explicó uno de los administradores(...)



CORRUPCION: PERMITANME QUE ACUSE A VARIAS ONG (EXTRACTO)

OBTIENEN millones revendiendo coches. Viven en mansiones de lujo. Hacen fiestas con marisco con la miseria al lado. Durante seis meses el periodista ha observado el delictivo proceder de algunas ONG y lo denuncia para que se ponga fin al descontrol

http://www.solidaridad.net/articulo3897_enesp.htm

Uno de los principales problemas de las ONG es que la mayoría ha perdido la independencia que les otorgaba el apellido de No

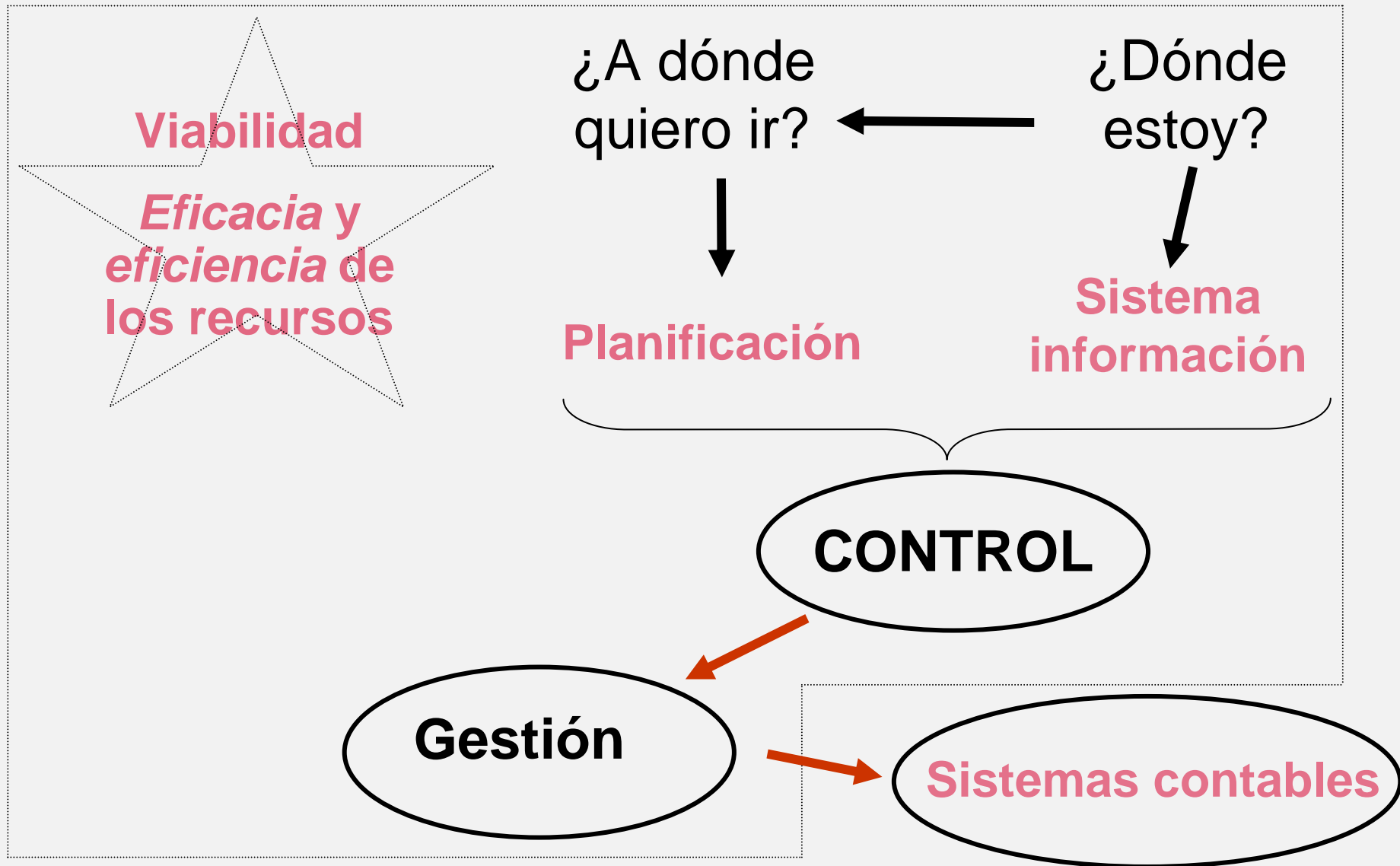
Gubernamentales. La lucha por hacerse con las subvenciones estatales y los proyectos humanitarios gestionados por los Estados obliga a la mayoría a dedicar una parte importante de su tiempo y de su personal a las relaciones públicas. Rara es la ONG que estos días no invierte una suma importante de su dinero en pagar viajes a periodistas para tratar de que informen de sus proyectos, una práctica que está prohibida por los propios medios de comunicación en países como EEUU pero que se lleva a cabo de forma regular en otros como España.

http://www.solidaridad.net/articulo3897_enesp.htm

Objetivos

- Desarrollar las fases a seguir al implantar un sistema de gestión en una ENL
- Focalizarnos en la importancia de los sistemas de control de la gestión en una ENL
- Puntualizar en la necesidad de comunicación interna y externa de una ENL

¿Qué necesitan las ENL?



Fases a seguir en el diseño de un sistema de gestión

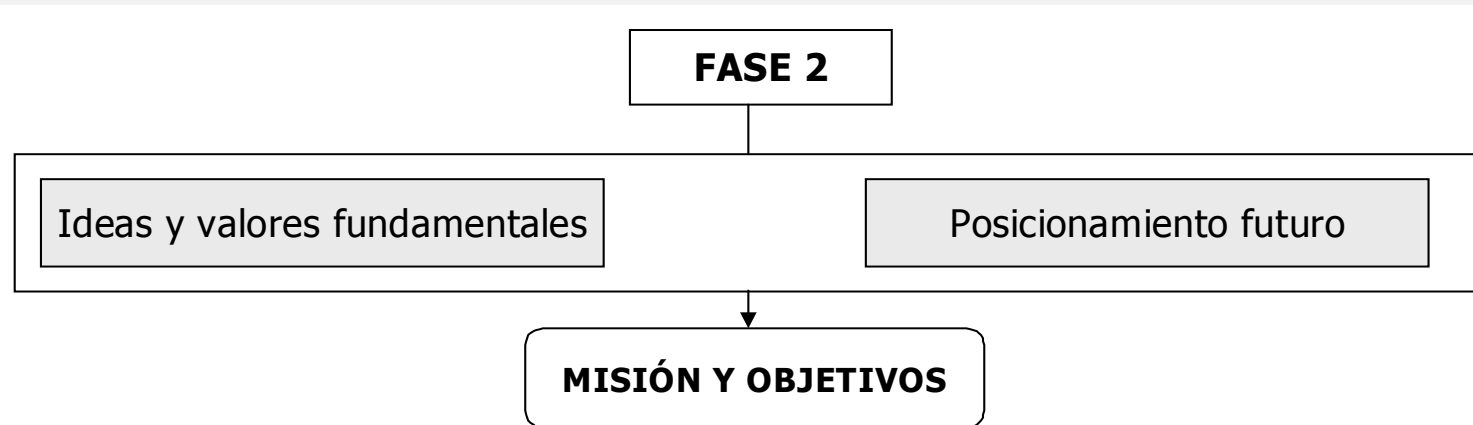
1. Definición misión y objetivos
2. Diseño de políticas, estrategias y planes de acción
3. Diseño de los sistemas de información
4. Evaluación, seguimiento y control
5. Toma de decisiones y medidas correctoras
6. Análisis externo e interno

Análisis entorno y interno



Fuente: Soldevila (2000): "Control de gestión en ONL"

Planificación: definición



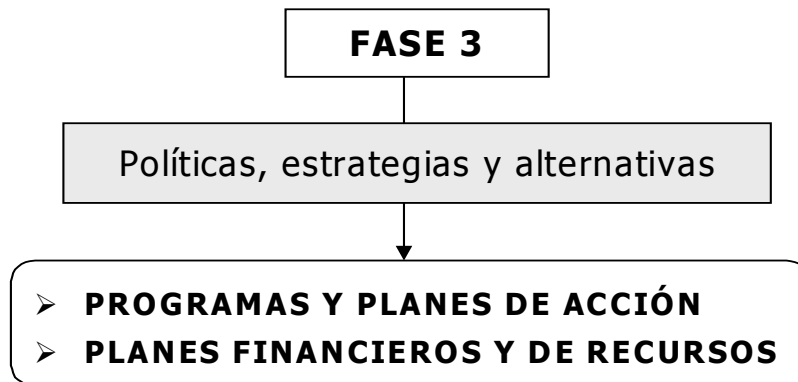
¿Qué quiero ser?

¿Para quién existo?

¿Por qué quiero existir?

Planificación: económica

¿Cómo voy a hacerlo?



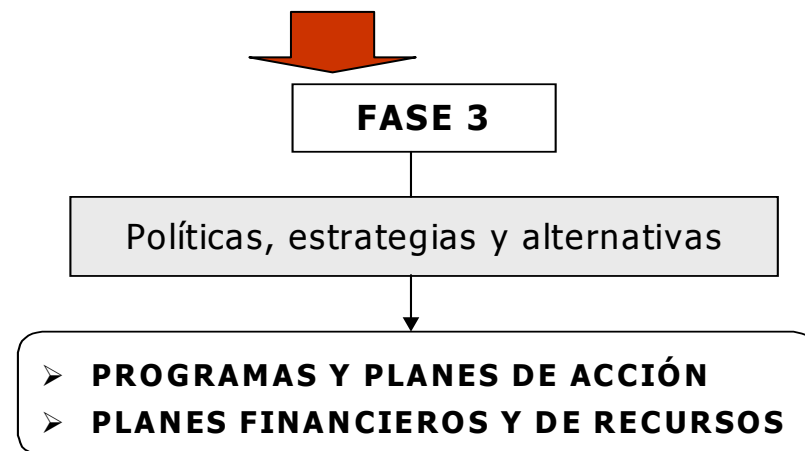
Fuente: Soldevila (2000): "Control de gestión en ONL"



Planificación: económica

¿Cómo voy a hacerlo?

Cuantificación



Planificación
económica

Los rápidos cambios que impone la economía globalizada están obligando a muchas empresas a recurrir a la 'bola de cristal' para conocer su viabilidad

La predicción del futuro

PABLO GARCÍA DE SOLA

La rápida globalización de los mercados, que obliga a las empresas y organizaciones a dejar de actuar sólo dentro de los límites domésticos, a proyectarse hacia el exterior y a diseñar estrategias dinámicas, no ya en el ámbito europeo sino en el mundial, ha generalizado el uso de sofisticadas técnicas de predicción. Una de ellas es la elaboración de escenarios.

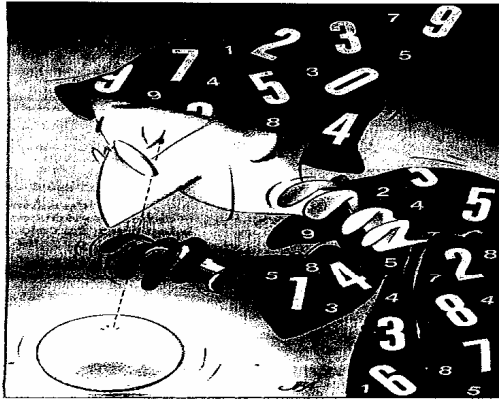
Analistas del servicio de Estudios del Banco de España, como Luis Julián Álvarez, Javier Jareño y Fernando Ballabriga, reconocen que la predicción en una actividad no exenta de dificultades. Lo es porque el número de factores determinantes de los fenómenos que se pretenden predecir es elevado, la relación entre tales fenómenos y sus factores determinantes no se conoce con exactitud y porque estos factores evolucionan rápidamente por componentes aleatorias.

Pero la previsión es muy útil. Cualquier proceso de decisión tomada en un contexto de incertidumbre exige sopesar en mayor o menor medida la posible evolución de determinadas magnitudes futuras por lo que, a pesar de los riesgos y dificultades, la predicción económica se ha convertido en una actividad necesaria.

La elaboración de escenarios, hasta hace poco tiempo privativa de los Gobiernos cuando planificaban a medio y largo plazo, se está convirtiendo en una técnica muy utilizada en las empresas y organizaciones. Lo asegura Antonio Martelli, de la Universidad Luigi Bocconi de Milán, quien ha estudiado la influencia de la elaboración de escenarios en la formulación de estrategias corporativas. Y lo ha hecho analizando lo realizado en este campo por organizaciones como la Agencia Europea del Espacio (ESA), Volkswagen o Bayer Italia.

De los tres casos, el de la agencia espacial europea es sin duda el más simple, para corroborar las tesis al uso sobre la necesidad de la predicción a medio y largo plazo en el mundo empresarial. Esa fue fundada en 1965 para coordinar los esfuerzos de 18 países en el desarrollo pacífico de la carrera espacial. Con un presupuesto de unos 2.000 millones de dólares anuales (unos 300.000 millones de pesetas) —cifra irrisoria comparada con la que dedican los americanos—, a los que contribuyen los Estados miembros, ha logrado su mayor éxito con el vehículo Ariane que cubre un 50% del mercado mundial de lanzaderas.

El problema que se le planteó en determinado momento a la Agencia Europea del Espacio fue que los Gobiernos nacionales que la sostenían difícilmente podían justificar recortes en el Estado del bienestar y al mismo tiempo soportar crecientes presiones de los contribuyentes. Lo lógico era que la tjera presupuestaria actuara precisamente en capítulos como éstos del espacio, en lugar de ha-



JUAN RAMÓN ALCALDE

cerlo en aquellas actividades que tienen que ver con el derecho ciudadano a prestaciones sociales como la sanidad, la educación, la seguridad y las pensiones que están a cargo de la Administración pública.

La tendencia generalizada en los Gobiernos europeos era además destinar cada vez menos dinero público a proyectos a largo plazo, aun conociendo la creciente competencia de Estados Unidos y Japón y la hiperactividad de una Rusia con una tecnología espacial muy avanzada.

En esta situación, ESA tuvo que preguntarse por el papel que juega en el sector, y en cierto sentido su razón de ser.

La agencia se respondió a sí misma en su cuartel general de Noordwijk (Holanda) entre 1993 y 1994. Veinte asesores externos, entre los que figuraban sociólogos, expertos en gestión empresarial, consultores en relaciones internacionales y operadores espaciales, junto con un equipo interno de la casa, se aprestaron a construir los escenarios para la agencia

en los próximos 25 años, analizando la interacción de los riesgos y las oportunidades de la carrera del espacio a largo plazo.

Los expertos construyeron dos escenarios con dos variantes en cada uno. El primero sería una gran Europa integrada. El segundo, una suerte de pequeña Europa. En ambos casos se suponían crecimientos de la economía por encima del 3% del PIB. En definitiva se optó por la elaboración de cuatro combinaciones posibles, una de las cuales empujaría la actividad de ESA hasta el año horizonte 2020.

La Agencia Espacial Europea moriría con una Europa creciendo por debajo del 3%

La gran Europa integrada prevista por los expertos para el comienzo de siglo supone un escenario que contempla la convergencia —de momento— de hasta 15 políticas económicas distintas y que hasta hace pocos años siempre fueron por libre. Las autoridades de esa Europa, que los expertos de ESA apellidan "feralderates", indicaría un camino marcado por la tendencia hacia la desregulación y la liberalización.

El Estado del bienestar no se desvanecería en esa hipótesis, pero

sería sustancialmente reducido y confiado a los Estados nacionales, que tampoco desaparecerían, aunque perderían parte de su actual importancia como tales.

La gran Europa de este escenario consistiría en un núcleo central de Estados plenamente integrados y de una o varias capas externas de países con distintos niveles de integración. Los poderes federales podrían ampliarse hasta lo inimaginable, pero se aplicarían de forma diferente según el Estado.

En el escenario de la pequeña Europa integrada el progreso ha sido limitado. La convergencia de las políticas económicas también lo sería. Las diferencias entre los Estados miembros serían aún más pronunciadas que en el escenario anterior. Los poderes de regulación de las autoridades se distribuirían entre la propia Unión y sus Estados miembros más o menos como estaban en 1994. La tendencia hacia la liberalización y desregulación aparece como menos marcada mientras que el Estado del bienestar se encontraría mejor preservado.

En este escenario, la industria espacial europea podría dejar de ser un sector homogéneo y separarse. Se formarían varias alianzas regionales para cubrir las demandas comercial y nacional. La fuerte competencia con Estados Unidos y Japón impondría las reglas del juego. Las presiones en favor de preservar el Estado del bienestar implicaría una mayor reducción aún de los fondos dedicados a la actividad espacial.

La redacción podría ser compensada, aunque en menor grado que en el caso de la gran Europa integrada, por el crecimiento del mercado potencial de áreas de servicios tales como la televisión interactiva, la telemedicina, la enseñanza a distancia y teleeducación, el telebanco y la tienda en casa. El satélite industrial saldría perdiendo probablemente frente a un eventual súbitamente terrestre.

Ambos escenarios son situaciones por los expertos de la ESA en diferentes entornos. El PIB de la Unión registraría un fuerte crecimiento, por encima del 3%, o más débil, por debajo de esas tasas. En el primer caso se produciría un mayor grado de integración y al mismo tiempo de desregulación y privatización que en el segundo.

Las consecuencias estratégicas para ESA de los escenarios propuestos serían varias. La marcha hacia la unidad europea tiene mayor trascendencia para ella que el crecimiento económico. Además, sería la gran Europa, con un crecimiento por debajo del 3% anual, más favorable a la Europa del espacio que la pequeña Europa superior al 3%. La disminución de expectativas para ESA es constante en la medida en que la gran Europa integrada crece por encima del 3%. El último escenario, la pequeña Europa creciendo por debajo de esa tasa, supondría la muerte de la industria espacial europea y la desaparición de la agencia.

'Masters' y cursos sobre finanzas y UE

P. G. S.

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED en colaboración con la Confederación Española de Cajas de Ahorro y la Fundación Universidad-Empresa han convocado un Curso de Especialización Universitaria en Unión Económica y Monetaria Europea.

El objetivo de estos estudios es ofrecer una base actualizada sobre el desarrollo reciente y previsiblemente futuro del proceso de construcción europea. Podrán cursar estos estudios quienes ya estén en posesión de algún título universitario de grado superior o hayan superado al menos un ciclo universitario o equivalente. El coste de matrícula, que incluye tasas académicas, pensión, material didáctico, derechos de examen y expedición del título, es de 120.000 pesetas.

La Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) junto con la Fundación Universidad Empresa convoca los títulos propios de posgrado *master* universitario en Gestión de Entidades de Crédito y curso de Especialización Básica en Gestión de Entidades de Crédito.

Este *master* va dirigido a personas que tienen algún título universitario superior, y el curso a licenciados, ingenieros y a aquellos estudiantes que hubieran superado al menos un ciclo universitario o equivalente y desean formarse o completar su formación en la gestión de entidades financieras. También se dirige a personas que trabajen en banca y quieran reciclarse o ampliar conocimientos.

El coste del *master*, que tiene una duración de dos años, es de 390.000 pesetas, y el del curso, que dura un año, 185.000.

Opciones a Futuros Institute desarrollará a partir del próximo 20 de octubre su octava convocatoria del Programa Avanzado de Especialización en Opciones y Futuros Financieros, programa que constituye un punto de referencia obligado en la formación en España en el área de los productos derivados. El coste del programa es de 575.000 pesetas.

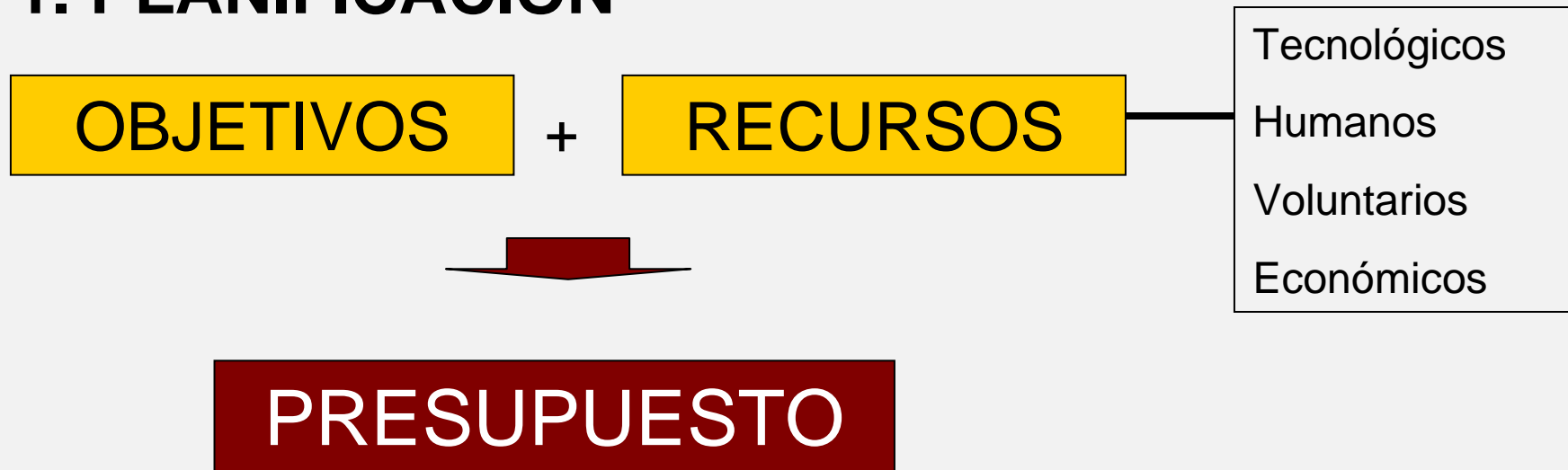
La UNED y la Fundación Universidad Empresa organizan por cuarto año consecutivo el *master* universitario en Unión Europea. Su objetivo es ofrecer una formación especializada a todos aquellos titulados superiores que precisen adquirir o actualizar los conocimientos básicos sobre los distintos ámbitos comunitarios a través de la enseñanza a distancia.

El *master*, que comprende dos cursos, cuesta 675.000 pesetas.

Proceso Gestión

PLANIFICACIÓN + CONTROL

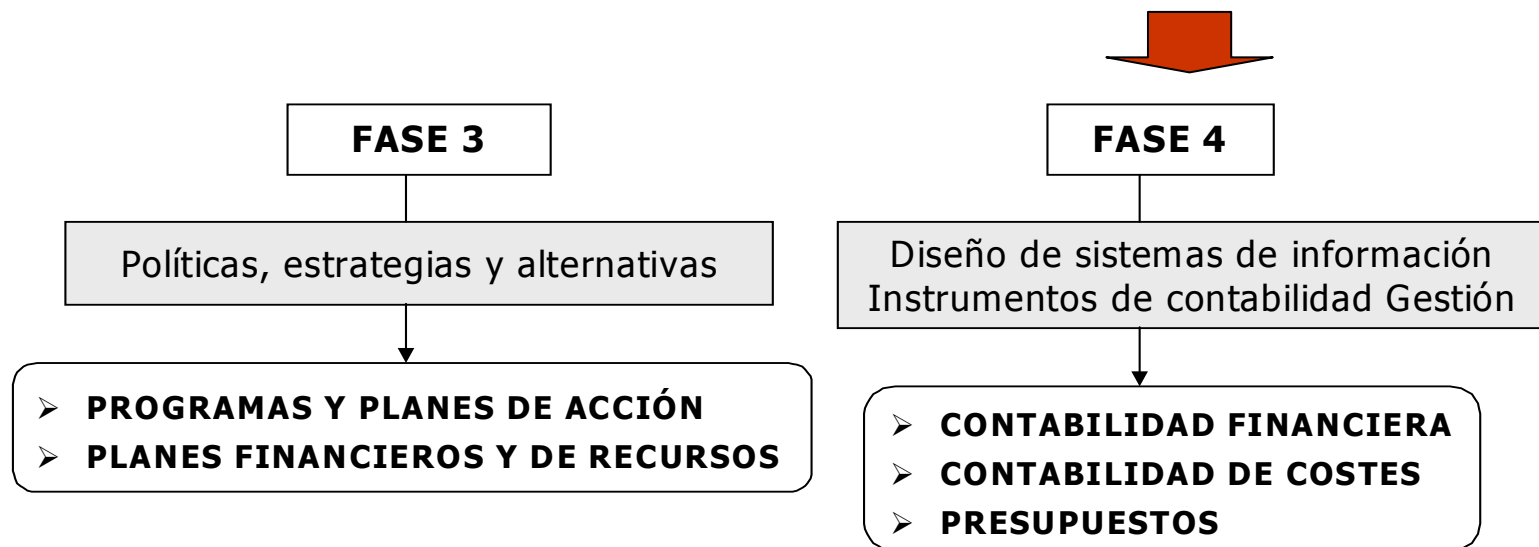
1. PLANIFICACIÓN



Planificación: económica

Planificación
económica

Medición
Justificación

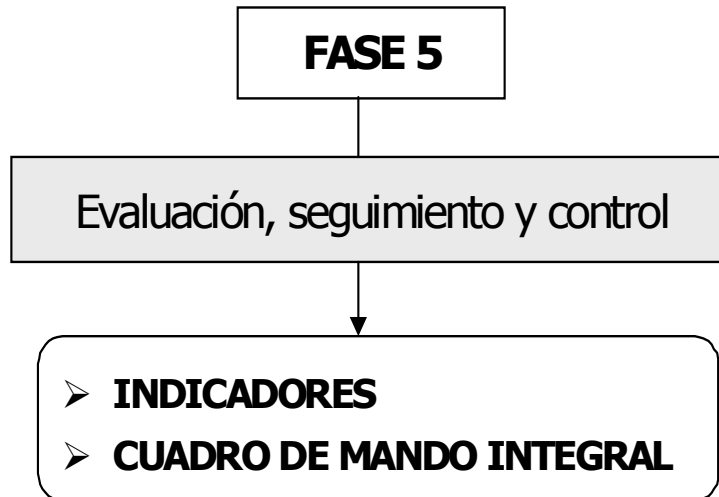


Fuente: Soldevila (2000): "Control de gestión en ONL"

El descontrol en los gastos, las peleas por hacerse con proyectos, el proselitismo tanto de organizaciones cristianas como musulmanas, el desequilibrio entre la ayuda ofrecida y la realmente necesaria y la exhibición de un nivel de vida que distorsiona la realidad local se encuentran entre las irregularidades más comunes en los cuatro países estudiados: Afganistán, Sri Lanka, Indonesia y Camboya.

http://www.solidaridad.net/articulo3897_enesp.htm

Gestión: control y toma de decisiones



Control

Fuente: Soldevila (2000): "Control de gestión en ONL"

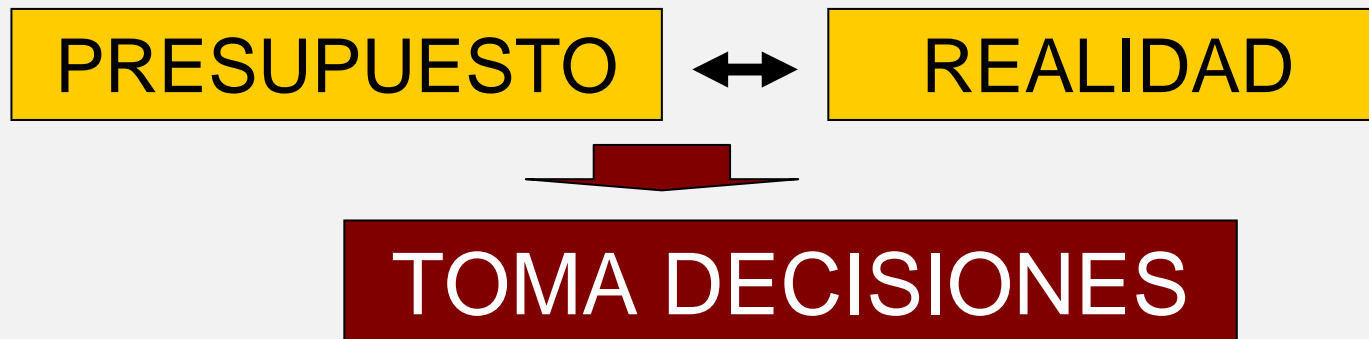
Proceso de Gestión

PLANIFICACIÓN + CONTROL

1. PLANIFICACIÓN:



2. CONTROL:

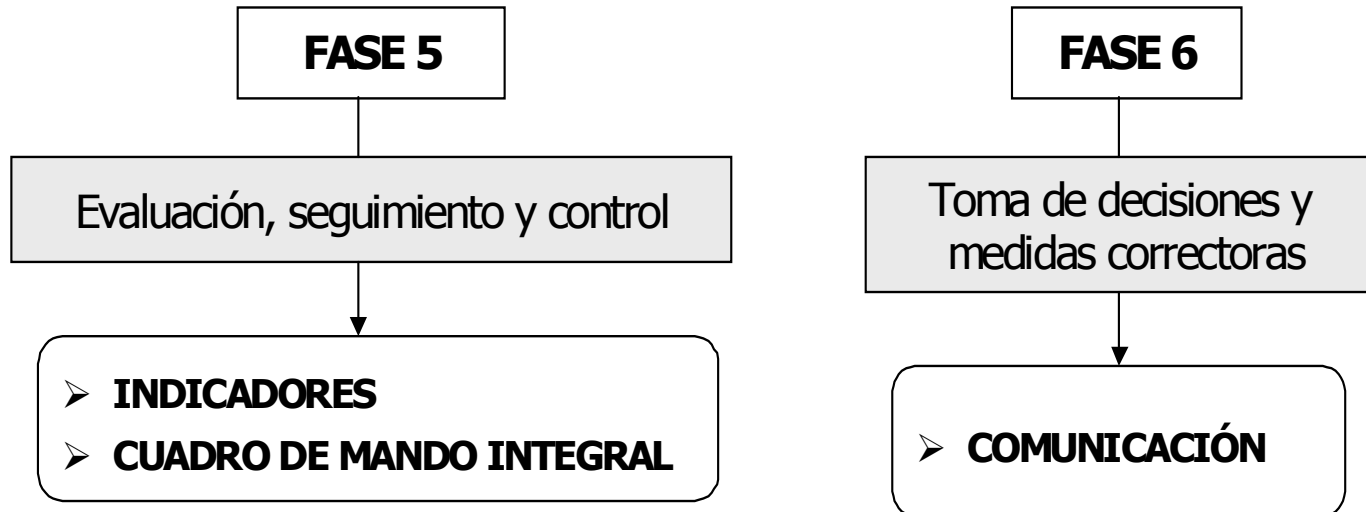


Control: externo e interno

Fundación Intervida niega el presunto desvío de fondos del apadrinamiento de niños

Los responsables de la entidad aseguran que "las auditorías dejan absolutamente claro el destino dado a la totalidad de los fondos que Intervida envía a los países del Tercer Mundo"

Gestión: control y toma de decisiones



Control

+

**Gestión y
Comunicación**

Fuente: Soldevila (2000): "Control de gestión en ONL"

Comunicación: ¿de qué informamos?

Tantos días de informaciones sobre ONGD, y la gente continúa preguntándose únicamente si el dinero llega o no. ¿Quién les explicará que lo que deberán preguntarse no es esto, sino cómo se ha conseguido este dinero, a quién se le ha enviado y para qué, y a quién finalmente, con el paso del tiempo, ha servido?

<http://www.canalsolidario.com/web/noticias>

Conclusiones...

Fundación Intervida: ¿un caso aislado?

Artículo de opinión sobre el desconocimiento de la ciudadanía de las ONGD, ofuscado detrás de apadrinamientos y emergencias, según la autora. Apuesta por una comunicación clara que muestre la tarea, los aciertos y las miserias de las ONG.



Montse Santolino (*) (20/04/2007)

Se mire como se mire, que la ONGD más grande y "conocida" de España esté bajo investigación judicial es un problema. ¿Cómo se ha podido permitir? Las coordinadoras de ONGD dicen ahora que no era de las suyas; el Gobierno catalán, que no tenía buenas referencias, y los periodistas desentierran informes y declaraciones, pero el caso es que a las 400.000 personas que colaboraban, nadie les dijo nunca nada de todo esto.

Quizás todos son responsables morales del caso Intervida por omisión de información pero, a partir de ahora, lo seremos todos por haber desaprovechado esta "crisis de confianza" y permitir que vuelva a pasar lo de siempre: se han llenado páginas y páginas de diarios, de webs y de blogs, y se han hecho muchos debates y tertulias en los que se ha generado mucha desconfianza... pero nadie ha explicado claramente qué hacen y cómo son las ONGD, y si hay de diferentes tipos.

Sistemas de control

DE LOS FACTORES CLAVE:

Información cuantitativa

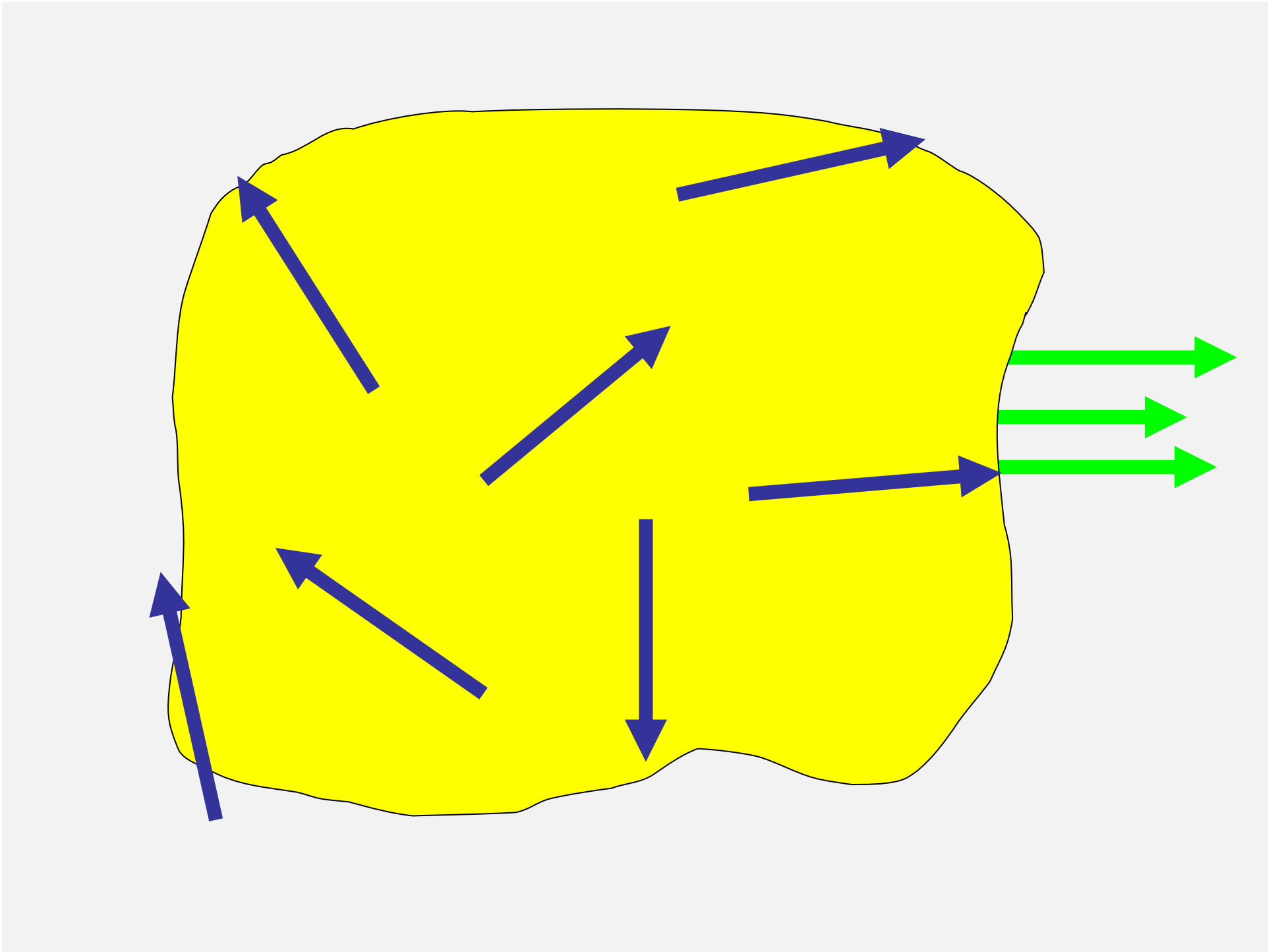
Información cualitativa

Pasado

Presente

Futuro





Sistemas control gestión



“Si no lo puedes medir,
no lo puedes gestionar”

R.Kaplan



Gracias por vuestra atención