



## GOBIERNO, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## DOCUMENTO DE TRABAJO

### GOBIERNO, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN:

### **UNA INSTITUCIÓN MÁS EFICAZ Y EFICIENTE PARA ATENDER SU COMPROMISO HUMANITARIO CON LAS PERSONAS MÁS VULNERABLES**

1. Introducción.
2. Análisis del entorno.
3. Análisis de la organización institucional:
  - a. Los objetivos: el plan de trabajo anual
  - b. La gestión económica: el presupuesto anual
  - c. La gestión financiera: la tesorería
  - d. La gestión de los ingresos
  - e. La gestión del gasto: el sistema de costes basado en actividades.
  - f. La gestión de los bienes patrimoniales.
  - g. El cumplimiento de las obligaciones legales y de la normativa interna.
  - h. El control: la auditoria externa y otros controles.
  - i. Mejora de las herramientas de gestión: formación, sistema de seguimiento y evaluación, sistemas de información.
  - j. Una gestión más eficaz y eficiente: calidad.
4. Logros en relación con los objetivos que estableció la V Asamblea General.
5. Propuestas para el periodo 2007 – 2011.
6. Anexo: Análisis DAFO

## **GOBIERNO, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN**

### **UNA INSTITUCIÓN MÁS EFICAZ Y EFICIENTE PARA ATENDER SU COMPROMISO HUMANITARIO CON LAS PERSONAS VULNERABLES.**

---

#### **1. INTRODUCCIÓN**

La organización interna de Cruz Roja Española viene establecida en sus normas reguladoras, en concreto en los Reales Decretos de Normas de Ordenación (Reales Decretos 415/1996 y 2219/1996), en los Estatutos y en el Reglamento General Orgánico.

Estas normas, inspiradas en lo establecido en los Principios Fundamentales de la Cruz Roja, fueron actualizadas por acuerdo de la III Asamblea General atendiendo al mandato de la anterior II Asamblea General de Cruz Roja Española.

Los cambios que fueron introducidos en la normativa son numerosos, pero pueden destacarse como más relevantes los siguientes:

- Refuerzo de la independencia de la Institución, plasmado en la elección directa del Presidente por la Asamblea General; en la articulación de las relaciones con la Administración del Estado en el seno del Consejo de Protección, órgano interministerial que vela por la protección a la Cruz Roja Española; y en la reducción de la presencia de miembros designados por las distintas Administraciones públicas en los órganos de dirección.
- Simplificación de la estructura de órganos de gobierno y dirección, con la supresión de las Asambleas provinciales y autonómicas; y refuerzo de la función directiva de los Comités.
- Mayor estabilidad, al ampliar el mandato temporal de los órganos y cargos a un periodo de cuatro años, estableciendo el límite en dos consecutivos para el mismo puesto.
- Mayor transparencia en la gestión, estableciendo para todos sus miembros un régimen de incompatibilidades, de abstención y de recusación.

Este nuevo marco normativo ha sido desarrollado mediante disposiciones internas de diverso rango que trasladan los principios de las normas generales a procedimientos de gestión acordes con sus objetivos y criterios.

En fecha reciente, en julio 2006, se actualizaron los Estatutos y el Reglamento General Orgánico para introducir diversos cambios, entre los que cabe destacar la incorporación de la figura y funciones de los Coordinadores General, autonómicos y provinciales, e introducir el Código de Conducta de los Cargos Directivos y la Comisión de Buen Gobierno y se suprimió el límite de tiempo en el ejercicio de cargos directivos.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO:**

### 2.1 Proliferación de entidades en el Tercer Sector:

De acuerdo con los datos disponibles que proceden de investigaciones recientemente publicadas<sup>1</sup>, en los últimos años en España se ha producido un incremento del interés de los ciudadanos en participar en actividades solidarias y sociales y, consiguientemente, una gran proliferación de iniciativas que han originado 00organizaciones dedicadas a la atención a colectivos desfavorecidos, tanto dentro de nuestras fronteras como en otros países del mundo.

Por lo general se trata de organizaciones de pequeño tamaño, configuradas mediante distintas estructuras jurídicas (asociaciones, fundaciones, etc.), con escasos recursos humanos y económicos, muy especializadas en una determinada línea de actividades y, en algunos casos, notablemente dependientes de recursos financieros públicos.

Esta proliferación de entidades origina una creciente competencia por los recursos disponibles (voluntarios, financiación, actividades), que se traduce en un continuo esfuerzo para intentar recoger el apoyo de los ciudadanos, mediante una presencia continua en los medios de comunicación social.

En la competencia por el acceso a los recursos públicos, la Administración ha elaborado y promulgado una Ley de Subvenciones que fija requisitos encaminados a filtrar la participación de las entidades, y establece una mayor complejidad en la solicitud, ejecución y justificación de las ayudas.

En algunos casos, el menor tamaño de las entidades, su reducida estructura, una agresiva política de recaudación de fondos, y sus limitados objetivos favorecen un rápido crecimiento que les permite ocupar un nicho de actividad. También suele ocurrir que tan rápido crecimiento sea el germen de una crisis posterior que suele llevar a la desaparición de la organización.

### 2.2 Creciente preocupación por el buen gobierno de las organizaciones:

Otra de las tendencias que destaca en los últimos años en el Tercer Sector Social ha sido la preocupación por las cuestiones de buen gobierno de las organizaciones, derivada de un reflejo de lo que ocurre en el sector lucrativo y también de algunos sucesos que afectaron a organizaciones del sector y que tuvieron gran notoriedad pública. El buen gobierno de las organizaciones, que hasta hace algún tiempo podía considerarse como consustancial al ánimo de lucro, ha pasado a situarse como una de las principales preocupaciones de las

---

<sup>1</sup> Por mencionar algunas referencias:

- La Sociedad Civil Global. Las dimensiones del sector no lucrativo. Salamon, L. et al Fundación BBVA. 1999.
- CEE Fundación Tomillo 2000. Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales/ CEE Fundación Tomillo.
- El Tercer Sector Social en España. Víctor Pérez Díaz. MTAS y Cruz Roja Española.

organizaciones y de sus grupos de interés: directivos, empleados, usuarios de sus programas, administraciones que financian proyectos, entidades privadas colaboradoras, sociedad en general, etc.

### 2.3. La Calidad como seña distintiva de los servicios que se prestan:

Las organizaciones cuentan con un alto grado de credibilidad pero cada vez más las personas y la sociedad exige garantías, garantías en cuanto a la calidad de los servicios prestados y garantías en cuanto a la eficacia y eficiencia de la gestión de las organizaciones, dicha exigencia ha generado una preocupación de las organizaciones por incorporar y mejorar la calidad en los servicios que prestan y en su gestión, además de ello hay que tener siempre presente que las personas destinatarias de estos servicios tienen derecho a recibirlos con la mayor calidad posible, cubriendo realmente sus demandas y necesidades. En los últimos años se han consolidado diversas iniciativas para promover la calidad, iniciativas nuevas del propio tercer sector, "ONG con calidad" o el Plan de Calidad del Consejo Estatal de ONG, e iniciativas ya existentes que se han intentado adaptar, implantaciones de la norma ISO9001 o del modelo de autoevaluación EFQM. Desde las Administraciones Públicas también se ha comenzado a mirar con interés esta necesidad de las Organizaciones, alguna Administración Pública ha promovido también sus propias iniciativas.

### 2.4. Creciente competencia del sector lucrativo en las actividades tradicionales del Tercer Sector:

Otro fenómeno ya no tan reciente que debemos mencionar es la creciente competencia de empresas privadas con ánimo de lucro por realizar actividades antes cubiertas por las organizaciones no lucrativas.. También la invasión de las empresas lucrativas viene alentada por la disponibilidad de recursos públicos destinados a servicios para las personas vulnerables (ancianos, personas discapacitadas, etc.) y supone el desalojo de las entidades no lucrativas, que pierden los recursos y, por tanto, la capacidad de intervenir en aquellos campos que abrieron en su momento, movidas por su interés en atender necesidades no cubiertas. Una de las bases normativas de la nueva situación se encuentra en el Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas de 2000, que pretendiendo la transparencia en la contratación administrativa abocó a las entidades públicas a la contratación vía concurso, relegando los tradicionales convenios que venía suscribiendo la Institución a un plano secundario y limitando la adjudicación directa a casos muy concretos. En el pasado nos enfrentamos a esta competencia en los servicios de transporte en ambulancia, o en la prestación de determinados servicios en playas, etc. Uno de los ejemplos más recientes que estamos viviendo es el desatado por la reciente aprobación de la Ley de autonomía personal y atención a las personas dependientes, que ha provocado una autentica eclosión de entidades "preocupadas" por el fenómeno de la dependencia.



VI ASAMBLEA GENERAL DE CRUZ ROJA ESPAÑOLA  
23, 24 Y 25 de marzo de 2007

Más allá de la relevancia que quiera darse a la mera sustitución de entidades, este hecho puede suponer un progresivo empobrecimiento del tejido social y de la capacidad de la sociedad para intervenir y organizarse en la atención a sus problemas, y como muestra más palpable supone la desaparición del voluntariado que venía prestando servicios, y el encarecimiento de la prestación, sin que se corresponda con un incremento de la calidad en el servicio.

Las cuatro tendencias señaladas: creciente competencia en el sector, preocupación por el buen gobierno de las organizaciones, preocupación por la calidad y entrada de entidades con ánimo de lucro, introducen nuevos elementos que tenemos que tener en cuenta a la hora de dirigir la Institución.

### 3. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL:

#### a) Gobierno de Cruz Roja Española:

Los Estatutos y el Reglamento General Orgánico configuran los órganos de gobierno y de dirección de la Institución atribuyendo a la Asamblea General, a los Comités en los distintos ámbitos y a sus Presidentes las facultades correspondientes. El sistema así configurado permite una distribución funcional y armónica de las facultades de gobierno entre los diversos órganos, escalonadas de acuerdo a su ámbito de responsabilidad, y un reparto de las competencias atribuidas a cada uno de ellos.

El sistema de elección de los vocales de los órganos se realiza a través de un proceso electoral democrático y abierto a todos los miembros, que permite una amplia participación en el gobierno de la entidad, sin parangón en ninguna otra organización del Tercer Sector.

Además, la Institución cuenta con órganos de asesoramiento y control – las Comisiones de Garantías de Derechos y Deberes de los Miembros y las Comisiones de Finanzas – con competencias específicas en cada uno de sus ámbitos y – en el caso de la Comisión de Finanzas – la facultad de emitir informes previos a la aprobación del presupuesto y de su liquidación.

Para perfeccionar el sistema de gobierno, la Asamblea General acordó introducir en los Estatutos la exigencia de establecer un Código de Conducta para cargos directivos en el cual se especificarán los valores y principios que han de presidir la actuación institucional y personal de quienes ostentan cargos de responsabilidad en la Institución o en entidades vinculadas a ella. Además, se incorporó al Reglamento General Orgánico la composición y las funciones de la Comisión de Buen Gobierno, órgano encargado de la interpretación y seguimiento del cumplimiento del Código de conducta, así como de velar por su actualización periódica

La aprobación del Código de conducta de Cruz Roja Española responde a la resuelta iniciativa de la Institución de aplicar políticas y estrategias que aseguren una gestión de los recursos más capaz, transparente y ajustada a principios y exigencias éticas con el objetivo de lograr una acción humanitaria eficaz y completa. Esta iniciativa se encuadra dentro de la *Estrategia 2010: "Sociedades Nacionales que funcionan bien"*, adoptada por la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja al objeto de proporcionar una serie de indicadores que permitan medir la actuación de las sociedades nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja para garantizar, en todas sus dimensiones, la calidad de su gestión.

b) Los objetivos: el Plan de Trabajo Anual.

La Asamblea General de Cruz Roja Española, como máximo órgano de gobierno de la Institución, tiene entre sus funciones definir la política general de la Institución y marcar los objetivos a cumplir en el periodo entre sesiones de la Asamblea General.

El Comité Nacional, como máximo órgano de gobierno en el periodo que medie entre reuniones de la Asamblea General, tiene entre sus competencias velar por el cumplimiento de los mandatos de la Asamblea General, y aprobar los planes de actividad de los Comités autonómicos.

A los Comités de ámbitos inferiores – autonómicos, provinciales y locales comarcales e insulares – les compete la elaboración del plan de trabajo para su ámbito respectivo, trasladando a él las directrices emanadas de los órganos superiores de la Institución.

El sistema de planificación que configura este modelo se desarrolla a través de un documento de política general aprobado por la Asamblea General, y un plan de trabajo a cuatro años, aprobado por el Comité Nacional, que establece los colectivos y sectores de población a los que se dirige la acción de la Cruz Roja, los grandes objetivos a alcanzar en cada uno de las áreas, y los planes y programas que se desarrollarán para lograrlos.

Los distintos Comités, comenzando por el nivel local, comarcal o insular, han de elaborar su programa anual de acuerdo con el marco general de planificación y en consonancia con las singularidades de cada territorio; determinar los sectores vulnerables de la población sobre los que actuarán, en función de las necesidades del entorno y de la disponibilidad de medios, y seleccionar los programas que se ejecutarán, estableciendo los correspondientes objetivos.

c) La gestión económica: el presupuesto anual.

La principal herramienta para la gestión y el control económico y financiero de la Institución es el presupuesto anual ordinario. Su aprobación corresponde al Comité Nacional previo informe vinculante del Consejo de Protección y de la Comisión Nacional de Finanzas. El presupuesto debe recoger la totalidad de los ingresos, gastos, inversiones y plan de tesorería de un ejercicio determinado, siguiendo las normas del Plan General de Contabilidad de la Institución y acompañando la información requerida en el Plan de Contabilidad para entidades no lucrativas.

El procedimiento seguido para la elaboración técnica del presupuesto, en el que intervienen los distintos ámbitos en la preparación del proyecto, y su posterior aprobación por los distintos Comités, asegura una participación abierta y el mayor consenso sobre las prioridades reflejadas en la previsión de ingresos, gastos e inversiones.

Los Comités de los distintos ámbitos, como órganos de gobierno territorial, son los encargados de establecer las prioridades y objetivos de actividad de acuerdo a la política, plan y criterios establecidos por los órganos superiores de la Institución, y de su traducción en actividades mediante la adecuada distribución de los ingresos, gastos e inversiones del presupuesto de cada ejercicio.

De acuerdo con las normas generales el presupuesto anual ha de resultar equilibrado; es decir, en ningún caso los gastos podrán superar los ingresos previstos en el periodo. Desde la perspectiva de una buena gestión es deseable que el presupuesto prevea el excedente suficiente para la realización de las inversiones necesarias para mantener el nivel de calidad de los programas y servicios. El presupuesto deberá desplegarse en un plan de tesorería, que prevea los flujos de ingreso, gasto y excedente, para hacer frente a los posibles pasivos contraídos.

Para que el presupuesto anual tenga utilidad como herramienta de gestión es imprescindible realizar periódicamente un seguimiento, para comprobar su grado de ejecución, detectando las desviaciones que se hayan producido y adoptando, cuando sea preciso, las medidas correctoras que aseguren el cumplimiento de los objetivos previstos

#### d) Gestión financiera: la tesorería.

La adecuada gestión de los fondos líquidos disponibles es uno de los principios básicos en la política de cualquier entidad. En el caso de nuestra Institución, esa gestión tiene que ser, además de eficaz y eficiente, transparente, para que los ciudadanos y entidades que apoyan la labor de la Institución estén seguros del buen fin al que destinan sus contribuciones.

La gestión eficaz y eficiente de los recursos financieros tiene un triple objetivo: preservar el capital, asegurar la liquidez de la entidad, y optimizar el rendimiento financiero en condiciones de mercado, incrementando la retribución que se obtiene en concepto de ingresos financieros y minimizando los gastos financieros.

Los ahorros por gestión de tesorería pueden lograrse por diversas vías:

- Reducción del periodo de flotación entre fechas de cobro y pago y fechas valor.
- Mejora de las condiciones bancarias que se obtengan gracias a una concepción global de la tesorería de la Institución.
- Reducción de ineficacias en la utilización de los distintos instrumentos financieros (en el caso de la Institución, se han utilizado simultáneamente fuentes de financiación más caras que el rendimiento de los excedentes colocados).

A finales del año 1999 Cruz Roja Española puso en marcha un sistema de tesorería compartida, que ha conseguido excelentes resultados. Dadas las

características de nuestra Institución, el modelo establecido se basa en compartir la “posición” de las Oficinas y Centros y no en una centralización operativa, que no sería ni deseable ni compatible con el vigente modelo organizativo. En este sentido el Comité Nacional de CRE elaboró una instrucción por la que se establece la obligatoriedad de invertir todos los recursos financieros disponibles en la Tesorería compartida de la Institución.

e) Gestión de los ingresos:

Los Estatutos de Cruz Roja Española (artículo 26) establecen con carácter general los recursos de que dispone la Institución para el desarrollo de sus actividades. El Reglamento General Orgánico (artículo 73) determina que la financiación de las actividades de la Institución se someterá al principio de unidad patrimonial y la aplicación de criterios de solidaridad interterritorial, y establece de manera pormenorizada las distintas fuentes de recursos que pueden ser administrados por cada Comité.

Para definir un esquema sencillo y comprensible de los ingresos por su naturaleza, estos pueden resumirse en tres categorías:

- Ingresos procedentes de la venta o de la prestación de servicios.
- Subvenciones públicas o privadas.
- Ingresos procedentes de las actividades de captación de recursos.

La adecuada financiación de las actividades de la Institución en los distintos ámbitos requiere una combinación equilibrada entre las aportaciones de los tres grupos de ingresos.

Es necesario destacar la importancia de las actividades de captación de recursos. Así, mientras que los ingresos procedentes de las otras dos fuentes tienen limitaciones en cuanto a su aplicación u origen – ya que proceden bien de un acuerdo que determina lo que ha de hacerse, o recuperan costes de algo ya realizado – los ingresos procedentes de la captación de recursos no están “asignados”, permitiendo a la Institución un mayor margen de aplicación, en función de sus prioridades, para atender las necesidades existentes.

En cuanto a las acciones de captación de fondos, hay que señalar la importancia que tienen las cuotas de los socios – que se han incrementado de manera notable – y los ingresos del Gran Premio del Oro.

En cuanto a los ingresos por subvenciones, convenios y acciones concertadas, se ha demostrado la necesidad de analizar cuidadosamente las obligaciones que se derivan de ellas, evitando incurrir en costes ocultos o inadvertidos que ocasionen pérdidas de gestión.

f) La gestión y el control del gasto: el sistema de costes basado en actividades.

Aunque el presupuesto anual es la principal referencia para la gestión económica, es necesario avanzar en el análisis de esa información.

El sistema de control de costes basado en las actividades trata de acometer un análisis de la causa y del efecto que supone para la entidad la ejecución de una determinada actividad, sin perder la perspectiva de la vertiente financiera, esto es, del coste que representa dicha actividad.

En este mismo sentido se manifiesta el Real Decreto 776/1998 que aprueba las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Entidades sin Fines de Lucro que exige una información presupuestaria adicional y de liquidación del mismo a incluir en la memoria. Las normas de elaboración del presupuesto por programas establece, aunque de forma resumida, los gastos e ingresos por actividades de la entidad.

El análisis de la información del gasto por actividades permite el conocimiento de los recursos destinados a su ejecución, el análisis de las variaciones entre distintos lugares de aplicación de los recursos y la mejora de la eficiencia, ayudando en la toma de decisiones sobre la relación recursos destinados y objetivos cubiertos.

g) La gestión de los bienes patrimoniales:

Además de los recursos ya mencionados, Cruz Roja Española cuenta con bienes procedentes de herencias, legados y donaciones y con los rendimientos del patrimonio afecto a su actividad.

En cuanto a los primeros, de índole heterogénea (inmuebles, valores y metálico, principalmente), se observa un incremento de disposiciones a favor de la Institución en todos los ámbitos geográficos. Su aceptación es objeto de dictamen por la Comisión Nacional de Control Presupuestario según los procedimientos establecidos en el Reglamento General Orgánico (artículo 69º). Este órgano realiza, asimismo, un seguimiento detallado del cumplimiento de la voluntad del testador, en su caso, y determina su destino en supuestos de transmisión pura y simple, no condicionada.

En lo que se refiere al patrimonio inmobiliario de la Institución, -adquirido a lo largo de su existencia tanto mediante las citadas disposiciones gratuitas como a través de operaciones onerosas-, es en la actualidad muy extenso y de características físicas, urbanísticas y jurídicas muy diversas. Atendiendo la normativa vigente, las facultades de disposición y limitación del mismo están atribuidas al Presidente de Cruz Roja Española (artículo 25 de los Estatutos). También en este campo está asistido por la Comisión Nacional de Control

Presupuestario, que informa las propuestas que cursan las Oficinas Territoriales.

Pero además, y para garantizar la transparencia en la contratación y el respeto de los principios de publicidad, igualdad, libre concurrencia y valoración técnica, la Institución resuelve la disposición de inmuebles y la contratación de obras de cuantía relevante mediante el procedimiento de concurso, contando en este caso también con informes de la Comisión de Contratación e Inversiones.

Por último, y para contribuir al mejor aprovechamiento de algunos recursos ociosos, se ha constituido en fecha reciente una Unidad de Gestión Patrimonial dedicada, fundamentalmente, a la administración de inmuebles arrendados.

#### h) Cumplimiento de las obligaciones legales y de la normativa interna:

Como ya se ha indicado, la Institución está sujeta a diversas normas, tanto externas como internas, de las que derivan múltiples obligaciones que han de cumplirse en plazos determinados.

A los Presidentes de los distintos Comités, como responsables de la dirección, impulso, coordinación y ejecución de la actividad de la Institución, les compete el cumplimiento de las obligaciones legales en su ámbito, y corresponde a los respectivos Comités conocer la normativa aplicable y velar por su cumplimiento.

Ante la complejidad creciente de este tipo de obligaciones, el Reglamento General Orgánico encomienda a los Secretarios autonómicos y provinciales velar por el cumplimiento de la normativa de la Institución y de los acuerdos de sus órganos. En particular, la norma menciona el cumplimiento riguroso de las obligaciones y requisitos establecidos por la normativa fiscal vigente.

Se presta especial dedicación a la observancia de la legislación vigente en materia de protección de datos de carácter personal, que es de total aplicación a la Institución en su condición de titular de ficheros de esta índole en la mayoría de sus actividades (teleasistencia, socorros, inmigración, a título de ejemplo). La materia tiene también gran importancia en sus acciones de captación de socios y acuerdos de colaboración con terceros. Asimismo se tiene en cuenta el ordenamiento jurídico en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y en los servicios que la Institución presta en el marco de la sociedad de la información.

#### i) Control: la auditoria externa y otros controles.

Cruz Roja Española como organización humanitaria asume como una obligación ética la total transparencia en su gestión para que la sociedad a la que sirve, a través de los cauces legítimos, pueda escrutar su acción y controlar su funcionamiento. Esto incluye la verificación de que sus actividades se ajustan a los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y a los planes y programas

aprobados, y que los gastos realizados están sujetos a las normas legales vigentes, al marco presupuestario aprobado y a las mejores prácticas conocidas y aplicables.

Con el fin acreditar ese compromiso la Institución dispone de un plan de contabilidad, de manuales de procedimientos operativos y de sistemas de control interno, a través del Departamento de auditoría interna. También somete sus cuentas anuales consolidadas, integradas por las de todas las Oficinas y centros de la Institución, a la revisión de una firma de auditoría externa, para que emita un informe independiente.

Además la Institución está sujeta al control y revisión de diversos organismos públicos: Tribunal de Cuentas, Intervención General del Estado, Intervenciones delegadas en los distintos Departamentos Ministeriales, etc. en virtud de los compromisos adquiridos en la gestión de determinadas subvenciones.

j) Mejora de las herramientas de gestión: formación, sistema de seguimiento y evaluación y sistemas de información.

#### j.1. Formación:

La formación desempeña un papel de primer orden en la mejora de la calidad de los servicios que presta la Institución. Este protagonismo tiene una doble causa: de una parte el compromiso interno en la mejora de los servicios y actividades, derivado de nuestros Principios Fundamentales, y de otra la creciente presión y competencia en el sector social, por la proliferación de organizaciones con finalidades similares, lo que nos obliga a incrementar día a día la eficacia en la respuesta. Esta formación debe incluir tanto aspectos ideológicos, relacionados con los Principios Fundamentales y su aplicación, como los más técnicos, relacionados con la actividad a desarrollar.

#### j.2. Los sistemas de seguimiento y evaluación:

Para que sean eficaces, los sistemas de seguimiento y evaluación deben ser sencillos y económicos en su implantación y administración y responder a objetivos evaluables, debiendo ser reflejo de la estructura de la organización. Todo sistema de control debe proporcionar a la dirección información de valor estratégico y en el momento oportuno que permita resumir la situación del momento así como la tendencia de las operaciones en curso.

El seguimiento y la evaluación deben llevarse a cabo en diversos niveles. La complejidad organizativa de nuestra Institución requiere la subdivisión de la responsabilidad del control en pequeñas unidades (Oficinas, departamentos o programas) o centros de responsabilidad, que se ocupan del buen fin de ciertas partes de la actividad.

Las herramientas a utilizar variarán dependiendo del nivel y ámbito de control. Pueden citarse las siguientes:

- Informe periódico de tesorería (diario o semanal).
- Saldo de las cuentas a cobrar y a pagar, clasificadas por antigüedad.
- Informe periódico de un conjunto relevante de indicadores de actividad: servicios prestados, número de personas atendidas, número de voluntarios participantes, etc.
- Análisis de los costes por actividad.
- Control presupuestario mensual, análisis de las desviaciones producidas y medidas a adoptar para su corrección.
- Evaluación de las actividades realizadas y su impacto.

Además de lo anterior, el control de la evolución económico financiera de cualquier entidad se basa en tres documentos clave: la cuenta de resultados, el balance de situación y el origen y aplicación de fondos.

Para facilitar esta labor de seguimiento y control, a lo largo del año 2005 se puso en marcha una aplicación denominada "Cuadro de Mando" que permite resumir de forma gráfica los principales indicadores de gestión de las distintas Oficinas y, además, ponerlos en relación con los de otras de dimensión comparable.

En los ámbitos de menor volumen, como por ejemplo las Asambleas locales, es fundamental el control del Presidente local, mediante el seguimiento personal y directo de las operaciones diarias.

### j.3. Los sistemas de información:

En 1987 la Institución introdujo los primeros sistemas de información con las aplicaciones más habituales en la gestión: contabilidad, recursos, etc.

En los últimos años se ha retomado el plan de sistemas de información, con el propósito de extenderlo al conjunto de la Institución, dotando a las Oficinas y centros de equipos y aplicaciones sencillas, ágiles y flexibles que faciliten la gestión.

Entre las aplicaciones "a medida" disponibles en las últimas versiones pueden destacarse las siguientes:

- Contabilidad y Manual de Integración Contable, para la Oficina central y territoriales.
- Nomina, con adaptación para la justificación de programas IRPF
- Gestión de tesorería, sistema de tesorería compartida y seguros.
- Base de datos compartida, incorporando los datos de todas las personas que colaboran de una u otra forma con la Institución (socios, voluntarios, donantes, alumnos de formación, etc.)
- Gestión de los proyectos de cooperación internacional.
- Gestión del Plan de empleo para colectivos vulnerables.

- Cuadro de Mando
- Etc.

Todas las aplicaciones han sido concebidas pensando en atender las necesidades del usuario local, con la facilidad de agregar y consolidar la información en los sucesivos niveles, de manera que no sea necesario requerir datos adicionales a los incluidos en la base de datos.

Estas aplicaciones, junto con las habituales de gestión administrativa (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, base de datos) se complementa con un completo sistema de correo corporativo que enlaza a más de dos mil usuarios distribuidos en mas de 500 ubicaciones repartidas por el país.

También hay que destacar la creciente importancia de la Intranet como herramienta que facilita compartir información y recursos a todos los miembros de la organización.

Conocedores de la realidad en las Asambleas Locales se propone: Garantizar a las Asambleas Locales, Comarcales e Insulares una vía de participación en los requerimientos de los nuevos desarrollos informáticos, un soporte técnico especializado y una formación adecuada para la correcta utilización de los sistemas, recordando el obligado cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

#### k) Gestión eficaz y eficiente: la calidad

La IV Asamblea General de Cruz Roja Española celebrada en 1999 ya introdujo como objetivo "Implantar sistemas que nos permitan incrementar la calidad de la intervención y de los servicios que prestamos" este compromiso fue valorado positivamente y renovado en la V Asamblea General. A raíz de ello Cruz Roja ha realizado un importante esfuerzo incorporando la calidad en procesos de gestión y en Planes, Programas y Proyectos.

La experiencia en la implantación de sistemas de calidad ha facilitado compartir objetivos comunes, tales como:

- La identificación de las necesidades, expectativas y satisfacción de los usuarios y otras partes implicadas.
- La máxima rentabilidad social.
- La Mejora continua.
- El desarrollo metodológico basado en el enfoque por procesos.
- El compromiso ético y medioambiental en nuestra gestión.

Aspectos estratégicos para la organización como son la gestión del voluntariado y la gestión de la formación cuentan ya con sistemas de calidad implantados, procesos donde se exige una garantía, como es la Gestión de Subvenciones, han sido certificados, al igual que un gran número de usuarios directos del Proyecto de Teleasistencia Domiciliaria y Móvil, Plan de Empleo, Alimentos para



VI ASAMBLEA GENERAL DE CRUZ ROJA ESPAÑOLA  
23, 24 Y 25 de marzo de 2007

la Solidaridad, Centros de Día, Centros de Drogodependencias, Centros Abiertos de Cruz Roja Juventud, Transporte Adaptado,.... han visto como la implantación de sistemas de calidad han servido para que dichos servicios entren en procesos de mejora continua y se vayan adaptando cada vez más a sus necesidades y expectativas.

#### 4. LOGROS ALCANZADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS DE LA V ASAMBLEA GENERAL:

La V Asamblea General acordó un conjunto de objetivos para la mejora de la gestión. A continuación se hace una sucinta revisión de los logros alcanzados en este período:

1. Incrementar los esfuerzos en materia de formación y reciclaje profesional, para lograr una mejora en la intervención. Esta formación debe incluir acciones para reforzar el compromiso ideológico de los miembros de la Institución:

Durante el período y con los recursos obtenidos de la Fundación Tripartita para la formación y el reciclaje profesional, se han realizado más de 500 acciones formativas en las que han participado más de 4.800 empleados de la organización. Estas acciones están encuadradas en el Plan de Formación para el conjunto de la Institución, que fue elaborado en el año 2004 y que se actualiza periódicamente. En el Plan se incluyen acciones formativas sobre la historia, objetivos y actividades de la Institución.

2. Con carácter general, todos los programas y actividades deben incorporar acción voluntaria, como parte fundamental y distintiva. En particular, incorporar voluntarios debidamente formados a los equipos de gestión económico administrativa, especialmente en los ámbitos locales.

Desde el Departamento de Voluntariado y Desarrollo Local se han definido perfiles de acción voluntaria para reforzar los equipos de gestión administrativa en todos los ámbitos, y en particular en las Locales.

3. Reforzar la figura de los Presidentes de los Órganos de Gobierno en todos los ámbitos, como máximos directivos de la Institución.

La Asamblea General y el Comité Nacional acordaron modificar los Estatutos y el Reglamento General Orgánico, para incorporar el Código de Conducta de los Cargos directivos y la Comisión de Buen Gobierno.

4. Prestar apoyo a los Comités para facilitar el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de las decisiones que les competen:

Se ha continuado prestando apoyo y asesoramiento a los distintos Comités. Además de los informes y consultas que se han evacuado, en este período se han informado más de 2.300 proyectos de convenio a suscribir con otras entidades.

5. Consolidar las instancias de asesoramiento y control, estableciendo Comisiones de Finanzas en los ámbitos autonómicos y Comisiones de Control Presupuestario en todos los niveles provinciales y locales.

Las Comisiones existentes se han reunido con la periodicidad establecida, para tratar los asuntos de su competencia. También se han establecido Comisiones de Finanzas en los ámbitos autonómicos y Comisiones de Control Presupuestario en muchos ámbitos provinciales.

6. Proseguir en la implantación del plan de trabajo anual, según el modelo que fue establecido por el Grupo de Trabajo de Acción Local.

En todos los ámbitos junto con el Presupuesto anual se presenta y aprueba un plan de trabajo anual, que alinea sus acciones con las previsiones presupuestarias, y ambos son sometidos a la aprobación de los respectivos Comités.

7. Establecer un plan de desarrollo local a corto y medio plazo, para apoyar su promoción, dotándolo de los recursos económicos necesarios.

Para cumplir este objetivo se amplió el cometido y funciones del Departamento de Voluntariado, adscribiendo las de desarrollo local. También se creó una Comisión de Desarrollo Local, encargada de establecer los objetivos y actividades para el fortalecimiento y desarrollo de las Asambleas Locales. Los logros del período se recogen en el documento sobre Voluntariado y Desarrollo Local, sometido a la consideración de la Asamblea General.

8. Reforzar el sistema de control presupuestario, aprovechando las facilidades que brindan los nuevos sistemas de información.

Con carácter general se ha realizado un control periódico cuatrimestral. También está disponible la herramienta de control presupuestario en línea, accesible a través de la Intranet.

9. Culminar el desarrollo del sistema de tesorería compartida.

Se logró incorporar al sistema la totalidad de los recursos líquidos disponibles. La Comisión de Control Presupuestario realiza un seguimiento mensual de la evolución del sistema, en cuanto a colocaciones, rentabilidad y autorizaciones de disposición.

10. Incrementar los ingresos no finalistas para lograr un equilibrio entre las distintas fuentes de financiación, evitando la excesiva dependencia de una de ellas.

Se logró incrementar de manera notable los ingresos no finalistas, y se ha logrado un cierto equilibrio entre las distintas fuentes de ingresos, aunque aún habrá que mejorar en ingresos no finalistas.

11. Implantar auditorías de actividad que permitan verificar el impacto de las mismas y su adecuación a los objetivos del Plan de Acción.

Se han realizado algunas auditorias de actividad sobre los principales proyectos, en particular en el área internacional. También se está realizando un seguimiento sobre cumplimiento de objetivos gracias a las memorias periódicas que se elaboran para los financiadores públicos y privados.

12. Mejorar los sistemas de control de costes y establecer unos indicadores comunes, para mejorar el proceso de toma de decisiones.

Se ha desarrollado un sistema de análisis de costes, para conocer la distribución de los costes administrativos y de gestión, particularmente en el ámbito internacional. En cuanto al resto de los programas, se ha logrado incluir un apartado de costes indirectos en gran parte de los convenios y acciones concertadas.

13. Mantener el desarrollo del plan informático, con especial incidencia en los ámbitos locales.

Los sistemas de información se han desarrollado ampliamente. En la actualidad los utilizan más de cinco mil personas en la organización, y la intranet se ha convertido en una herramienta de gran utilización.

14. Proseguir la actualización de inventario de activos inmobiliarios, para gestionarlos optimizando su rentabilidad.

El inventario de activos inmobiliarios se actualiza periódicamente. Además se han realizado diversas operaciones que han permitido mejorar el patrimonio institucional – ventas, permutas, adquisiciones, etc. En la Oficina Central se constituyó la Unidad de Gestión Patrimonial dedicada al aprovechamiento de inmuebles ociosos.

15. Avanzar en el desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad en la Institución:

A lo largo del período se ha asentado fuertemente la cultura de calidad en la organización, se han consolidado los sistemas existentes, Gestión de Subvenciones y Teleasistencia, fueron los primeros y desarrollando otros nuevos, Plan de Empleo, Gestión del Voluntariado y Gestión de la Formación de ámbito estatal, además de contar otros sistemas de calidad implantados en diferentes ámbitos territoriales. La Comisión de Calidad ha sido la encargada de velar por el mantenimiento, desarrollo y evaluación de todas las acciones de calidad. Simultáneamente hemos promovido y participado en diversas iniciativas de calidad en el Tercer Sector Social como son la Red ONGconcalidad y el Programa para el Fomento de la Calidad en las ONG, impulsado y coordinado por el Consejo Estatal de ONG y por la Plataforma de ONG de acción Social, situando a la Institución como un referente de primera línea en este campo. Se ha colaborado con AENOR en el desarrollo de normas éticas como la dirigida específicamente a las ONG y en la

elaboración de las nuevas normas que definirán los requisitos de los servicios Socio Sanitarios.

16. Mantener los sistemas de control interno y externo.

Se mantienen los sistemas de control interno, y anualmente se pasa la auditoria externa sobre las cuentas de la Institución. También, a petición de algunos financiadores, se realizan informes de control sobre determinadas operaciones. Además, se atienden las peticiones de información y revisiones que realizan diversos organismos – Intervenciones Delegadas, Intervención General de la Administración del Estado, Tribunal de Cuentas, organismos de la Unión Europea, etc.

17. Proseguir en el exacto cumplimiento de la normativa legal aplicable, en particular en materia de obligaciones laborales, fiscales y de seguridad social.

La Institución se halla al corriente en todas sus obligaciones laborales, fiscales y de seguridad social. En el año 2007 finalizará el pago de la deuda histórica con la Seguridad Social, de acuerdo al calendario de pago que se estableció. Para el futuro se han detectado áreas de mejora en aspectos relativos al IVA y a otras figuras fiscales aplicables.

18. Potenciar el papel de la Institución como interlocutor con las administraciones públicas, mundo empresarial y otras organizaciones del Tercer Sector, e impulsar el reconocimiento del mismo como agente de cohesión, interlocución y desarrollo social:

Cruz Roja Española ha actuado como entidad promotora y aglutinadora de distintas iniciativas para el fortalecimiento del Tercer Sector, en todas aquellas áreas que supongan el reconocimiento de los derechos y de los servicios que reciben las personas vulnerables. Así, ha intervenido en la creación de diversas plataformas sectoriales – Voluntariado, Cooperación al Desarrollo, Acción Social, etc. – y también de los órganos consultivos interministeriales – Consejo de Cooperación, Consejo Estatal de ONG de Acción Social, Migraciones, etc.

Esta labor ha supuesto un intercambio fructífero de conocimientos y experiencias que ha sido útil para enriquecer la labor institucional al servicio de las personas vulnerables.

## 5. PROPUESTA DE OBJETIVOS PARA EL PERÍODO 2007 - 2010:

1. Actualizar la normativa reguladora de la Institución, en lo relativo a Fines y Actividades, incorporación de nuevas formulas de voluntariado, y a la participación en el Comité Nacional de los Presidentes de las Ciudades autónomas de Ceuta y Melilla como miembros de pleno derecho.
2. Difundir e implantar el Código de Conducta para los cargos directivos.
3. Fortalecer la figura de los Presidentes de los órganos de gobierno en todos los ámbitos, como máximos directivos de la Institución.
4. Apoyar el funcionamiento de los Comités en todos los ámbitos y la participación de sus miembros.
5. Desarrollar los órganos de asesoramiento y control en materia económico financiera, en los ámbitos autonómicos y provinciales.
6. Mejorar los sistemas de gestión económico financiera: presupuestación, control de costes, tesorería compartida, sistemas de información, etc.
7. Mantener el plan de formación y reciclaje de los equipos profesionales y voluntarios, para mejorar la intervención.
8. Unificar los diferentes sistemas de calidad en un modelo de gestión de calidad propio implantado en el conjunto de la organización.
9. Incorporar los valores, principios y criterios del Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad en las ONG en nuestro modelo de gestión de calidad y colaborar con las iniciativas de calidad impulsadas por el Tercer Sector.
10. Reforzar los sistemas de evaluación, control y reporte, para mejorar el gobierno y la transparencia.
11. Potenciar el papel de CRE como interlocutor con las Administraciones Públicas, el mundo empresarial y social y las organizaciones del Tercer Sector, contribuyendo a su consolidación, e impulsar el reconocimiento del Tercer Sector como agente de cohesión, interlocución y desarrollo social.
12. Promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, tanto en la organización como en la Sociedad.

13. Mejorar la gestión eficaz y eficiente de los recursos de la Institución promoviendo una participación sistematizada, ordenada y en red entre los diferentes ámbitos territoriales.
14. Garantizar a las Asambleas Locales, Comarcales e Insulares una vía de participación en los requerimientos de los nuevos desarrollos informáticos, un soporte técnico especializado y una formación adecuada para la correcta utilización de los sistemas, recordando el obligado cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

## **VI. ANEXO**

### **ANÁLISIS DAFO SOBRE GOBIERNO, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.**

#### **Debilidades.**

- En ocasiones, escasa coordinación entre los distintos niveles de la organización, ya sea verticalmente (locales, provinciales, autonómicas, central), como horizontalmente (entre las propias territoriales).
- Alta rotación del personal dedicado a la gestión.
- Escasa participación de voluntarios en tareas de soporte a la gestión.
- Superposición de niveles en la toma de decisiones, que crea confusión y ralentiza la toma de decisiones.
- Deficiente comunicación entre los ámbitos local y provincial.
- Desequilibrio en recursos materiales y técnicos entre los ámbitos provincial y local.
- Dificultad para difundir la información.
- Dispersión en gran número de actividades lo que dificulta la competitividad y encarece los costes de gestión

#### **Amenazas.**

- Tendencia a una excesiva profesionalización los ámbitos locales, incrementando los costes de estructura.
- Proliferación de nuevas organizaciones, pequeñas, orientadas a pocos objetivos, muy dinámicas y de poco coste.
- Incremento del asociacionismo local, muy especializado y con respuestas muy locales.

#### **Fortalezas**

- El activo de la Institución: historia, Principios Fundamentales, servicios prestados, recursos humanos y materiales, etc.
- Cuerpo de normas sólido y coherente.
- Organización territorial claramente establecida con gran presencia en todo el territorio
- Detallada distribución de competencias y funciones.
- Gran patrimonio institucional.
- Profesionalidad y dedicación de los voluntarios y técnicos.
- Sistema Red informática, bases de datos, aplicaciones, Intranet, sitio web, etc.
- Tesorería compartida que optimiza la gestión financiera del conjunto de la institución.
- Acreditada transparencia en la gestión
- Sistemas de Calidad (Gestión de subvenciones, etc.).

#### **Oportunidades**

- Utilizar un modelo de gestión distribuida, aprovechando las nuevas tecnologías de la información.
- Reconocimiento público de la Institución: objetivos, organización, normas, conocimiento, técnicas, etc.
- Nuevas demandas sociales por atender.
- Interés de los ciudadanos y de las administraciones en contar con la Institución para canalizar acciones de solidaridad.