

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Introducción

La organización de Cruz Roja Española queda establecida en sus normas reguladoras, en particular 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 Cruz Roja y de la Media Luna Roja, han sido recientemente actualizadas atendiendo al mandato de la II Asamblea General de Cruz Roja Española, celebrada en diciembre de 1992.

Los cambios introducidos en la nueva regulación son numerosos, pero pueden destacarse como más relevantes los siguientes:



- El refuerzo de la independencia de la Institución, que se plasma en la elección del Presidente por la Asamblea General; en la articulación de las relaciones con la Administración del Estado en el 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.

- La simplificación de los órganos de gobierno y dirección, con la supresión de las Asambleas provinciales y autonómicas; y el refuerzo de los Comités como órganos directivos.

- Una mayor estabilidad, al ampliar el mandato 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 habrá de ser desarrollado mediante disposiciones internas de rango diverso, que permitan la aplicación de las normas generales en procedimientos de gestión acordes con los objetivos y criterios de las mismas.

OBJETIVOS GENERALES SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Los recursos encomendados a Cruz Roja Española para su gestión y ejecución de los diferentes proyectos y actividades, proceden principalmente de donativos y aportaciones de los ciudadanos, de subvenciones de las diferentes Administraciones Públicas y de las aportaciones de las empresas y organismos privados. Nos referimos a recursos en general, principalmente económicos, pero también los recibidos en especie, los recursos humanos, el patrimonio en general, etc. La finalidad humanitaria de nuestras acciones y el origen de las fuentes de financiación, hacen que la gestión de los recursos en nuestra organización este condicionada por unos principios y objetivos básicos de comportamiento que en definitiva deben configurar una forma de hacer las cosas, un hábito de cultura empresarial, a través del cual se nos pueda también identificar ante la sociedad. Todos los procesos, procedimientos administrativos y las herramientas que los soportan deberán facilitar la consecución de los objetivos que a continuación se plantean. La actividad formativa de la Institución, especialmente la dirigida a los diferentes cuadros directivos, deberá recoger contenidos en esta materia. Pero lo más importante será el ejemplo de los responsables de la Institución que sin duda son un referente para el comportamiento de los demás.

■ Garantizar la eficiencia y la eficacia en la gestión, maximizando los recursos, haciendo el máximo de acciones posible con la menor cantidad de recursos posibles y con el estándar de calidad preestablecido.

■ Garantizar la máxima transparencia en la gestión de los recursos en general, respetando la libre concurrencia y la igualdad de oportunidades.

■ Mantener criterios de austeridad como norma general de comportamiento en la ejecución de los gastos y la contratación de personal, empresas y servicios.

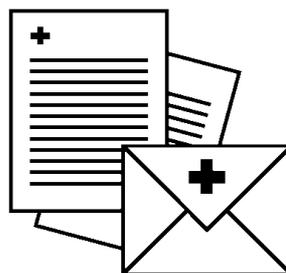
■ Mantener criterios de modestia en nuestro comportamiento tanto interno como en la relación externa con otras organizaciones y la sociedad en general.

■ Respetar la finalidad de las diferentes fuentes de financiación.

■ Garantizar el correcto cumplimiento de las diferentes normativas legales en todas las operaciones de Cruz Roja Española.

■ Cumplir con la normativa interna en la ejecución de las diferentes operaciones.

■ Implantar procesos administrativos con los medios necesarios para poder cumplir los objetivos mencionados.



Análisis y diagnóstico de la situación institucional

LA COHESIÓN INSTITUCIONAL

En multitud de ocasiones comentamos y hablamos de la importancia del fenómeno de la globalización como un nuevo elemento que está condicionando el comportamiento de los países y configurando unas nuevas relaciones en el mundo. La interdependencia como filosofía y valor de cooperación es algo aplicable a nuestra organización como así queda recogido en los Principios de Unidad y Universalidad.

Cruz Roja Española ha desarrollado diferentes instrumentos de cooperación y cohesión interna como en el Estatuto y Reglamento General Orgánico. Debemos seguir avanzado en esta dirección implantando nuevos proyectos que, sin menoscabo de la fuerte descentralización, faciliten la utilización a nuestro favor de las sinergias generadas por nuestro volumen.

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 que medie entre sesiones.

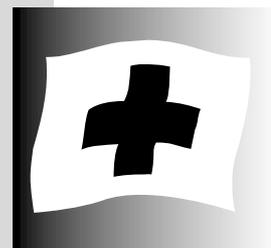
El Comité Nacional, como máximo órgano de gobierno en el periodo que medie entre reuniones de la Asamblea General, tiene entre sus competencias velar por el cumpli-

miento 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, de acuerdo con las directrices emanadas de los órganos superiores de la Institución.

El sistema de planificación que configura este modelo se plasma en un documento de política general aprobado por la Asamblea General, y en un plan de trabajo a cuatro años, aprobado por el Comité Nacional, que establece los sectores de población a atender, los grandes objetivos a alcanzar en cada una de las áreas, y los planes y programas que se desarrollarán.

Los distintos Comités, comenzando por el nivel local, 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 más 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.



GESTIÓN ECONÓMICA: EL PRESUPUESTO ANUAL

La principal herramienta para la gestión y el control económico y financiero de la Institución es su presupuesto anual ordinario. En él se incorporan la totalidad de los ingresos, gastos, inversiones y tesorería de un ejercicio determinado, siguiendo las normas del Plan General de Contabilidad de la Institución.

El procedimiento de elaboración técnica del presupuesto, con la intervención de las Oficinas de los distintos ámbitos en la preparación del proyecto, y su posterior aprobación por los distintos Comités, asegura una amplia participación y el mayor consenso sobre las prioridades reflejadas en las aplicaciones de ingresos y gastos.

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 transformarlas en actividades mediante la adecuada distribución del presupuesto de cada ejercicio.

De acuerdo con las normas generales el presupuesto anual ha de ser –al menos– equilibrado; es decir, los gastos no pueden superar los ingresos previstos en el periodo. Desde una perspectiva de la mejor gestión posible, es deseable que el presupuesto prevea un excedente, imprescindible para la realización de las inversiones necesarias para mantener el nivel de calidad de nuestras intervenciones.

Para que el presupuesto anual tenga utilidad como herramienta de gestión es imprescindible que periódicamente sea revisado en cuanto a su grado de ejecución, detectando las desviaciones producidas y adoptando, cuando sea preciso, las medidas correctoras que aseguren el cumplimiento de los objetivos previstos.

LA GESTIÓN FINANCIERA: LA TESORERÍA

La adecuada gestión de los fondos 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 nos apoyan estén seguros del buen fin al que destinan sus contribuciones.

La gestión de la tesorería debe buscar un doble objetivo: Asegurar la liquidez de la entidad y optimizar los ingresos financieros minimizando los gastos. Los ahorros por gestión de tesorería se pueden obtener 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, utilizamos simultáneamente fuentes de financiación más caras que el rendimiento de los excedentes colocados).

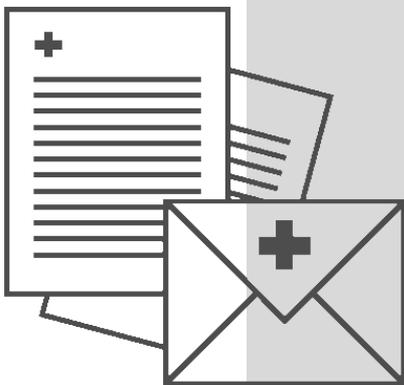
Para contribuir a esa mejora en la gestión desde hace algunos años las empresas han implantado sistemas de tesorería comparti-

da que, basados en modernos equipos informáticos, permiten un mejor control de las posiciones diarias en fecha valor, reduciendo las necesidades de financiación externa y los gastos financieros.

Hay que hacer un gran esfuerzo de planificación de nuestras necesidades de financiación a corto y largo plazo con el fin de identificar qué cantidades son necesarias para financiar nuestro capital circulante y qué cantidades constituyen patrimonios financieros y por lo tanto son susceptibles de ser invertidas a medio y largo plazo en productos que mejoren la rentabilidad que en posiciones a corto plazo no sería posible.

La tesorería compartida será el instrumento técnico que nos permitirá rentabilizar las posiciones a corto plazo y financiar aquellas situaciones de necesidad circulante.

Dadas las características de nuestra Institución, el modelo a establecer 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.



LA 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 se aplicarán criterios de solidaridad interterritorial, y establece de manera pormenorizada la distribución de los 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.

Una adecuada financiación de las actividades de la Institución en los distintos ámbitos requiere una combinación equilibrada entre las aportaciones de las tres categorías.

Es de especial interés señalar la importancia que tiene el adecuado desarrollo de las actividades de captación de recursos. Así, mientras que los ingresos procedentes de las otras dos vías 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 "marcados", disponiendo la Institución de un mayor margen de aplicación, en función de las necesidades existentes.

En la línea de potenciar los ingresos que provienen de las actividades de captación habrá que desarrollar esfuerzos suplementarios en la venta del Gran Premio del Oro y en la captación de nuevos socios, además de actualizar las contribuciones de los actuales miembros.

El Sorteo del Oro es una Lotería de carácter benéfico que se viene realizando desde 1980, gracias a una concesión a la Institución por parte del Ministerio de Economía y Hacienda. Toda la organización (elaboración de las papeletas, distribución, venta, promoción, establecimiento y pago de premios y celebración del Sorteo le corresponde en exclusiva a Cruz Roja Española), que es libre de configurarlo a su deseo, siempre que se respete que los premios ofertados sean en oro (o su contravalor en ptas.).

El Sorteo del Oro se sitúa como la segunda vía de captación de fondos propios de la Institución, después de las dos Loterías (agregadas) que el Gobierno le concede a Cruz Roja con **2591 millones de ptas. vendidos en 1998**, seguido, de lejos, (aproximadamente 900 millones de ptas. menos) por los ingresos obtenidos por los socios.

Es por ello un recurso que necesita de un análisis profundo para conocer su estado actual, los problemas que presenta y para realizar propuestas que busquen su consolidación y posterior relanzamiento.

El Sorteo del Oro está configurado como una vía de captación de fondos para financiar la estructura y la actividad de las Oficinas Provinciales y Locales de la Institución, significando junto con los socios los dos pilares principales en los que se apoya su financiación propia, adquiriendo una gran

importancia en el ámbito local, con un peso medio en su presupuesto del 40 %. De ahí que los esfuerzos de planificación de la evolución del Sorteo se han de centrar en facilitar la venta en este ámbito en donde los voluntarios se convierten en protagonistas de la venta, junto con la escasez tradicional de herramientas de marketing o conocimientos sobre el particular.

Sobre otros sorteos la memoria de la ONLAE es un buen referente, donde podemos observar que La Lotería Nacional vende en cada uno de sus 52 sorteos semanales un media de 135 ptas. por cada uno de los 38 millones de españoles. Cruz Roja Española sólo 55 ptas. Sin duda este parámetro de medida nos hace ver las cosas de manera más esperanzadora, por cuanto refleja que todavía nos queda mucho tramo que recorrer.

TÉCNICAS DE VENTA

Se pueden distinguir tres técnicas de venta, que tienen diferente tratamiento y diferente rentabilidad: la venta directa, la indirecta y el telemarketing. Durante los últimos años el peso de cada una de las vías está repartido porcentualmente en un 60 %, un 15 % y un 25 %, respectivamente, con rentabilidades del 65 %, 75 % y del 45 % cada una de ellas.

El hecho de que la venta indirecta sea la vía que menos penetración tiene, con un peso en el total de la venta del 15 % y, por el contrario, presente el mayor un porcentaje de rentabilidad total, del 75 %, hace que nuestros esfuerzos deban de orientarse especialmente sobre ella, sin olvidar, por supuesto, las restantes vías.

Cada año se hace más difícil implicar a los voluntarios en la venta del sorteo y además está próximo a desaparecer el cupo, colectivo importante en la venta directa, sobre todo en el ámbito local, por lo que urge una reorientación de la estrategia de venta de la directa hacia la indirecta, por cuanto el telemarketing está cercano a su nivel máximo de saturación, además de ser el sistema de venta menos rentable de los tres existentes.

Nuestro objetivo es basarnos en la venta indirecta (grandes empresas como bancos, centros comerciales, hipermercados, gasolineras,..) y potenciar este canal con herramientas de impulso a la venta. En concreto queremos que la venta indirecta adquiera en los próximos tres años un peso del 20 % por un 55 % de la directa, manteniendo el peso porcentual del telemarketing.

Venta directa: El objetivo principal de la venta directa es conseguir tener en la calle el mayor tiempo posible al mayor número de vendedores voluntarios, de la manera más eficiente, durante los dos meses que dura la campaña.

La fuerza de venta del sorteo del oro son miles de personas con diferentes grados de implicación con la institución. Desde voluntarios y objetores de conciencia, pasando por los profesionales, contratados ad-hoc, otros colectivos como amas de casa o estudiantes, los socios y los usuarios de programas. Es un grupo de colectivos todos confluyendo en un objetivo común, vender lotería del oro. Para todos ellos tenemos que desarrollar distintas vías de motivación y acercamiento.

Los incentivos que reciben, son diversos en función del origen del colectivo. Nuestro principal elemento de motivación es el de ayudar

a una Institución humanitaria que trabaja por los más vulnerables, pero pese a lo noble de la misión no alcanza para llegar volúmenes de venta de 2.500 millones de ptas.

Venta indirecta: Este sistema de venta es el que más se puede impulsar por ser un sistema de distribución que no genera grandes dosis de esfuerzo y, si se logran colaboraciones de redes importantes, las ventas podrían sufrir un incremento significativo. El objetivo principal es colocar en terceros el mayor número posible de papeletas para su venta.

En este tipo de distribución podríamos decir lo de "todos juegan todo vale". No hay establecimiento comercial, financiero, industrial, de servicios, agrario, etc. que no sea susceptible de ser utilizado como canal de venta indirecta del sorteo del oro. Miles de pequeños puntos de venta de 5.000 ptas. hacen ventas de decenas de millones de ptas.

De cara a alcanzar acuerdos de carácter nacional la preferencia se centra en grandes corporaciones empresariales con numerosos centros susceptibles de ser puntos de venta. En este sentido ya están colaborando con nosotros las principales entidades financieras del país y algunas de las cadenas de distribución alimentaria más importantes, pero todavía tenemos pendiente consolidar una red de ventas estable y que garantice una distribución masiva de las papeletas por el territorio nacional.

En los canales de venta indirecta los incentivos a la venta pueden ser de carácter económico o de promoción. Hay que entender que si una gran empresa decide colaborar con la venta, sin duda incurrirá en costes tangibles como de distribución, supervisión y control, difusión e intangibles como los de añadir un

elemento más de preocupación a su fuerza de ventas, por lo que parece lógico que se establezcan porcentajes razonables de remuneración. En caso de que la organización renunciase a una remuneración por su colaboración habría que establecer elementos de agradecimiento.

Telemarketing: Éste es un sistema de venta que se utiliza hace seis años con gran éxito, consiguiendo un volumen de ventas cercano a los 500 millones de ptas. Su principal inconveniente es la complejidad en lo referente a la logística de la entrega de las papeletas vendidas. La entrega a de ser contra reembolso y el sistema utilizado tiene que ser tremendamente ágil para detectar lo más rápidamente posible las devoluciones, que vienen a suponer una media del 10 % sobre el total de venta.

El éxito de este canal hace que sea imposible prescindir de él, pero sabemos que es un indicador de que no llegamos a la población en general de manera efectiva.

LA GESTIÓN DEL GASTO: EL SISTEMA DE COSTES BASADO EN ACTIVIDADES

Aunque la principal herramienta de gestión es el presupuesto anual, el nuevo orden económico pone de manifiesto la necesidad de que las instituciones modifiquen tanto las estructuras de gestión, como los procesos convencionales de toma de decisiones.

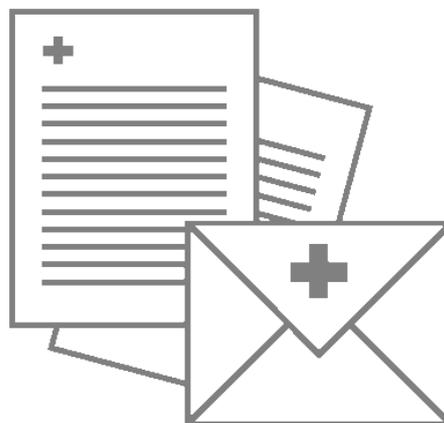
Hasta ahora la información elaborada con fines de presentación de las cuentas anuales ha ejercido una fuerte presión en torno al sistema contable interno, en el sentido de potenciar una uniformidad en las prácticas

contables, restando importancia a la posible relevancia o utilidad de la misma para la gestión empresarial.

Así 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 llevará al conocimiento de los recursos destinados en la ejecución de la misma, al análisis de las variaciones entre distintos lugares de realización, al apoyo en la mejora de la eficiencia, y ayudará en la toma de decisiones sobre la relación recursos destinados y objetivos cubiertos.



LA GESTIÓN DE LOS BIENES PATRIMONIALES

A lo largo de su dilatada existencia la Institución ha dispuesto de un gran patrimonio para la gestión de sus actividades, que supera el número de 1.100 inmuebles distribuidos por todo el país.

La situación de esos inmuebles es variada, tanto por su origen, propiedad, calificación urbanística, usos permitidos, utilización actual, posible destino futuro, etcétera.

De acuerdo con lo previsto en los Estatutos (artículo 25) el Patrimonio de la Institución es único, y está afecto a los fines de la misma, debiendo figurar los bienes inscritos a nombre de Cruz Roja Española, correspondiendo la disposición y limitación de los mismos al Presidente de la Institución.

Cualquier disposición, enajenación, adquisición o gravamen de bienes muebles o inmuebles habrá de ser autorizada por el Presidente de la Institución, previa formación del oportuno expediente que habrá de ser tramitado desde el Comité proponente e informado por la Comisión Nacional de Control Presupuestario.

El patrimonio del que dispone Cruz Roja Española es uno de los mejores activos que garantiza a través de toda la geografía nacional la disposición de la infraestructura básica imprescindible para cualquier organización y que es el disponer de sedes propias para el desarrollo de nuestra actividad. Debemos generar una política de rentabilización de nuestro patrimonio estudiando situación por situación e identificando situaciones y espacios no utilizados.

EL 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 supervisar 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.

EL CONTROL EXTERNO: LA AUDITORÍA 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 en la que actúa, 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 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 de acreditar ese compromiso la Institución dispone de un plan de contabilidad, de manuales de procedimientos y de sistemas de control interno, a través del servicio 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 sobre las mismas.

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, etcétera en virtud de los compromisos adquiridos en la gestión de determinadas subvenciones.



LA MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN: FORMACIÓN, SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN, SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La formación: En Cruz Roja Española la formación tiene un protagonismo fundamental 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 dar una respuesta cada día más eficaz.

Los sistemas de seguimiento y evaluación: Los sistemas eficaces de seguimiento y evaluación deben estar diseñados de modo que resulten económicos en su administración y sean reflejo de la estructura orgánica. Todo sistema de control debe proporcionar a la dirección información oportuna, de valor estratégico y que descubra la situación actual así como la tendencia de las operaciones.

El seguimiento y la evaluación deben llevarse a cabo en un triple nivel: estratégico, táctico y operativo. 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 ciertos aspectos 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 cuentas a cobrar y a pagar clasificadas por antigüedad.
- Informe periódico de los indicadores de actividad: Servicios prestados, número de personas atendidas, etc.
- Análisis de costes por proceso.
- Control presupuestario mensual y análisis de las desviaciones.

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.

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

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

En los últimos años, en particular desde el año 1997, 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 máquinas y herramientas sencillas, ágiles y flexibles que faciliten la gestión.

Este nuevo plan, orientado a satisfacer las necesidades del usuario final, incluye la dotación de máquinas modernas y potentes, equipadas con los últimos elementos técnicos, y que permiten una configuración inicial escalable en función de las necesidades y recursos disponibles. Durante los años

1997 y 1998 se dotó de equipamiento a las Oficinas autonómicas y provinciales, y a 200 Oficinas locales en todo el país.

Además de la distribución sin coste de los equipos, los mismos han sido equipados con el soporte lógico y con las aplicaciones más convenientes para una gestión eficaz. Esas aplicaciones han sido, bien adquiridas en el mercado, cuando los requerimientos y las disponibilidades lo han permitido, o bien desarrolladas "a medida" en función de las necesidades de la Institución.

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

- Contabilidad y Manual de Integración Contable.
- Nómina, con adaptación para la justificación de programas IRPF.
- Gestión de tesorería y seguros.
- Recursos Humanos y Formación.
- Socios.
- Gestión internacional.
- Etcétera.

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 productividad en oficina (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, base de datos) se complementa con un completo sistema de correo corporativo que enlaza a más de mil doscientos usuarios distribuidos en 350 ubicaciones físicas repartidas por el país.

Para los próximos años es necesario plantear un desarrollo más avanzado de los sistemas de información, que permita extender la red a todos los lugares donde la Institución realice sus actividades, y que facilite a nuestros miembros las herramientas que les permitan realizar un trabajo más amplio con una menor carga burocrática.

UNA GESTIÓN EFICAZ Y EFICIENTE: LA CALIDAD

La calidad en las organizaciones es un elemento imprescindible, no sólo para adquirir ventaja competitiva sino para asegurar su supervivencia en el entorno actual implantando las normas de calidad y gestión medioambiental.

El concepto de calidad ha sufrido una constante evolución a lo largo de la historia, ya que la preocupación del hombre por el trabajo bien hecho y por el cumplimiento de las normas ha sido continua. El concepto de calidad como se entiende hoy en día surge en la primera década del siglo XX, y ha evolucionado al ritmo y con las variaciones impuestas por la producción industrial hasta llegar a un sistema de calidad total y de gestión medioambiental.

La implantación de un sistema de calidad implica un cambio en la organización que lo aplica, que sólo puede llevarse a cabo mediante el compromiso de la dirección. En nuestro caso, corresponde a los directivos de la Institución elaborar la visión de futuro y desarrollar una estrategia de cambio acorde con la misma. La dirección es quien determina la política de calidad, los objetivos y las prioridades, asumiendo la responsabilidad

de hacer llegar a los restantes miembros de la organización la importancia de la visión de la entidad, y asegurar que es entendida y compartida por todos ellos.

El primer paso en la planificación de la calidad consiste en la identificación de los "clientes" de la organización. Este término es sumamente controvertido en nuestra Institución, y despierta ciertos recelos. Podemos utilizarlo a falta de otro mejor, ya que en definitiva trata de definir a la persona o entidad receptora del producto o servicio que prestamos; los clientes reciben el valor añadido de nuestra intervención. El cliente puede ser externo (usuario de los servicios que prestamos) o interno (departamentos o unidades que utilizan bienes o servicios intermedios para, aportándoles valor, configurar productos o servicios finales).

La calidad total debe estar gestionada, lo que implica:

- Definir los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Establecer las actividades a realizar, el plazo de ejecución y las personas responsables.
- Establecer un sistema de medición de los resultados alcanzados.
- Prever el método de ajuste de los objetivos y las actividades, en función de los resultados alcanzados.

También podemos encontrar diversas definiciones del concepto "aseguramiento de la calidad", pero por su claridad y proximidad cultural podemos recoger la que contiene la norma ISO:

"Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la

confianza adecuada en que un producto o servicio satisfará los requisitos de calidad establecidos”.

El aseguramiento de la calidad es un sistema de gestión que proporciona confianza en los procedimientos para el suministro de bienes o servicios. Una vez implantado el sistema de aseguramiento de la calidad la Institución puede optar a solicitar la certificación del mismo a través de una entidad certificadora (AENOR, ENAC, EQ NET, etc.).

La certificación de la calidad es una acción llevada a cabo por una entidad reconocida por independiente de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta que se dispone de la confianza adecuada en que un producto, proceso o servicio debidamente identificado es conforme con una norma u otro documento normativo especificado.

La certificación de servicios se refiere al resultado generado por actividades entre el “suministrador” y el “cliente” y por las actividades internas necesarias para la prestación del servicio.

A través de la certificación podemos:

- Mejorar la imagen.
- Aumentar la percepción de calidad de nuestros servicios.
- Hacer más fácil y segura la elección del cliente.
- Ganar competitividad frente a otras entidades que no hayan obtenido la certificación.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros servicios.
- Ayudar a la mejora medioambiental en general.

