



V ASAMBLEA GENERAL DE CRUZ ROJA ESPAÑOLA

14-15-16 de marzo de 2003



Una institución más eficaz y eficiente para atender su
compromiso humanitario con las personas más
vulnerables

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN:

índice

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN:.....	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO:	3
3. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL:	4
a) Los objetivos: EL PLAN DE TRABAJO ANUAL	4
b) LA GESTIÓN ECONÓMICA: EL PRESUPUESTO ANUAL.....	5
c) GESTIÓN FINANCIERA: LA TESORERÍA	6
d) GESTIÓN DE LOS INGRESOS:.....	7
e) LA GESTIÓN Y EL CONTROL DEL GASTO: EL SISTEMA DE COSTES BASADO EN ACTIVIDADES.....	8
f) LA GESTIÓN DE LOS BIENES PATRIMONIALES:	8
g) CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES LEGALES Y DE LA NORMATIVA INTERNA:	9
h) CONTROL INTERNO: LA AUDITORIA EXTERNA Y OTROS CONTROLES.....	9
i) MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN: FORMACIÓN, SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	10
j) GESTIÓN EFICAZ Y EFICIENTE: LA CALIDAD	13
4. LOGROS ALCANZADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS DE LA IV ASAMBLEA GENERAL:.....	15
5. OBJETIVOS PARA EL PERÍODO:.....	20
VI. ANEXO: ANÁLISIS DAFO SOBRE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	22



Una institución más eficaz y eficiente para atender su compromiso humanitario con las personas más 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.



2. ANÁLISIS DEL ENTORNO:

De acuerdo con los datos disponibles que proceden de investigaciones recientemente publicadas¹, en los últimos años en España se ha producido un incremento del interés de los ciudadanos por participar en actividades solidarias y sociales y, consiguientemente, una gran proliferación de organizaciones 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 recoger el apoyo ciudadano, mediante una presencia continua en los medios de comunicación social.

En algunos casos, el menor tamaño de algunas 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 crisis de la organización.

También debe destacarse la creciente preocupación de las organizaciones por mejorar la calidad de los servicios que prestan. En los dos últimos años han surgido diversas iniciativas para promover sistemas de calidad que garanticen que las actividades de las organizaciones se ajustan a determinados criterios preestablecidos, y para acreditarlos frente a terceros, bien sean los propios usuarios, la directiva de la organización o la Administración.

Otro fenómeno reciente que debemos mencionar es la entrada de empresas privadas con ánimo de lucro por realizar actividades antes cubiertas por las organizaciones no lucrativas. Esta realidad viene alentada por la disponibilidad de recursos públicos destinados a servicios para las personas vulnerables (ancianos, personas discapacitadas, etc) y supone la

¹ CEE Fundación Tomillo 2000. Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales/ CEE Fundación Tomillo.



salida de las entidades no lucrativas, que pierden los recursos y, por tanto, la necesidad de intervenir en aquellos campos que abrieron en su momento, movidas por su interés en atender necesidades no cubiertas, una vez cumplidos los objetivos propios de estas entidades.

Más allá de la relevancia que quiera darse a la mera sustitución de entidades, este hecho supone 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.

Los tres hechos señalados: creciente competencia en el sector, preocupación por la calidad y entrada de entidades con ánimo de lucro, suponen una modificación sustancial de las condiciones en las que nuestra Institución debe desarrollar su actividad, en un entorno de creciente competencia.

3. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL:

a) 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.

b) 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 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.

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 amplia participación y el mayor consenso sobre las prioridades reflejadas en la previsión 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 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 mantener una estrecha relación con el plan de tesorería a la hora de calcular el excedente citado anteriormente, para hacer frente a los posibles pasivos contraídos.



Para que el presupuesto anual tenga utilidad como herramienta de gestión es imprescindible su revisión periódica, 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.

c) 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 doble objetivo: asegurar la liquidez de la entidad y optimizar su rendimiento, 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).

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

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. Teniendo en cuenta los excelentes resultados alcanzados por el sistema, es conveniente culminar en los próximos meses el proceso con la integración de todas las Asambleas locales.

d) 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 las tres categorías.

Es de especial interés señalar la importancia de desarrollar 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 sus prioridades para atender las necesidades existentes.

Para 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.



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 que ocasionen pérdidas de gestión.

e) 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. Hasta ahora la información elaborada con fines de presentación de las cuentas anuales ha ejercido una fuerte presión sobre el sistema contable interno, en el sentido de potenciar una uniformidad en las prácticas contables, sin incidir en su relevancia o utilidad para la gestión diaria.

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 realización y la mejora de la eficiencia, ayudando en la toma de decisiones sobre la relación recursos destinados y objetivos cubiertos.

f) La gestión de los bienes patrimoniales:

A lo largo de su dilatada existencia la Institución ha dispuesto de un gran patrimonio para la realización de sus actividades, que actualmente supera el número de 1.000 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, etc.

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.

g) Cumplimiento de las obligaciones legales y de la normativa interna:

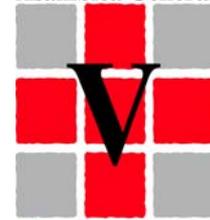
Como ya se ha indicado, la Institución está sujeta a diversas normas, tanto externas como internas, de las que derivan múltiples obligaciones que han de cumplirse en plazos determinados.

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.

h) Control interno: 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 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.

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

i.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.

i.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, 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.

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.

i.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, 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 equipos y aplicaciones sencillas, ágiles y flexibles que faciliten la gestión.

Este nuevo plan, orientado a satisfacer las necesidades del usuario final, incluye la dotación de equipos modernos y potentes, equipados con los últimos elementos técnicos, y que permiten una configuración inicial escalable en función de las necesidades y recursos disponibles. Durante los años 1999 a 2002 se continuó dotando de equipamiento a las Oficinas autonómicas y provinciales, y a más de 400 Asambleas locales.

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, 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 todos los miembros de la Institución (socios, voluntarios, donantes, alumnos de formación, etc.)
- Gestión de los proyectos de cooperación internacional.
- Gestión del Plan de empleo para colectivos vulnerables.
- 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.

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.

j) Gestión eficaz y eficiente: la calidad

La calidad en el seno de las organizaciones es un elemento imprescindible, no solo para adquirir ventaja competitiva sino para asegurar su supervivencia en el cambiante entorno actual.

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, si bien en los últimos años del siglo XX se extendió también a las organizaciones de servicios.

La implantación de un sistema de calidad implica un cambio en la organización que lo aplica, que solo 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 termino 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 debe ser 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:

- Aumentar la percepción de calidad de nuestros servicios.
- Hacer más fácil y segura la elección de nuestros clientes.
- Ganar competitividad frente a otras entidades que no hayan obtenido la certificación.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros servicios.

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

La IV 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. **Desarrollar un plan de formación y reciclaje integral, con especial incidencia en los directivos locales y Presidentes de los distintos Comités:**

Durante el período se han realizado numerosos cursos de formación en materia de gestión, dirigidos al equipo profesional. Estos esfuerzos se han visto limitados por la disponibilidad de recursos para su financiación, ya que no se consiguió financiación de la FORCEM. También se han realizado actividades dirigidas al personal voluntario, orientadas más hacia el intercambio de experiencias en reuniones.

2. **Diseñar un modelo de plan trabajo anual sencillo y fácilmente aplicable, que sirva de herramienta en el proceso de planificación de los distintos Comités, en el cual estará integrado un sistema de seguimiento y evaluación de las actividades:**

La Comisión de Acción Local ha desarrollado un sencillo sistema de planificación, para que los Comités locales puedan plasmar gráficamente sus objetivos de trabajo, los recursos humanos y materiales previstos y los resultados, en términos de servicios a prestar. Esta herramienta está disponible en carteles y en un sencillo programa informático que permite confeccionar el plan con suma facilidad. Su presentación se está realizando por medio de reuniones autonómicas y provinciales.



3. Establecer un nuevo modelo de presupuesto anual, para facilitar la labor de los distintos Comités, integrado y escalonado:

En el año 2000 se implantó un nuevo esquema de presupuesto, adaptando su estructura a los requerimientos de la normativa que establece el plan contable para entidades no lucrativas. Este presupuesto es escalonado, comenzando en el nivel local y agregando los sucesivos niveles, hasta el total de Cruz Roja Española.

4. Implantar el sistema de tesorería compartida para optimizar la gestión financiera del conjunto de la Institución:

El sistema de tesorería compartida se implantó a finales del año 1999, y durante este período se han sumado a él, paulatinamente, casi la totalidad de oficinas y centros. A la vista de los buenos resultados del sistema, el Comité Nacional acordó, en julio de 2002, requerir que todos los ámbitos de la Institución gestionen en la tesorería compartida el total de los recursos líquidos disponibles. Desde sus modestos inicios, con un barrido semanal inferior a un millón de Euros, se han alcanzado importantes niveles de inversión, superando los 32 millones de Euros en diciembre de 2002. Este volumen, y la interesante rentabilidad que ofrecer el sistema, permiten asegurar un rendimiento óptimo de los recursos financieros de la Institución.

5. Desarrollar una estrategia y los materiales que hagan posible una campaña de captación de socios en el ámbito nacional, para allegar nuevos asociados y para mejorar la contribución de los actuales:

De acuerdo con la importancia que se concede a la captación de recursos no finalistas, la Presidencia de la Institución dispuso la creación de un Departamento de Promoción de Ingresos, cuyo objetivo específico es la captación de donaciones privadas no finalistas. El Departamento, que inició sus actividades a finales del año 1999, ha elaborado y distribuido distintos materiales para la reactivación de las donaciones de socios, la captación de nuevos socios, y las relaciones con empresas colaboradoras. Destacando la importancia de estas fuentes de ingresos, en la V Asamblea General se ha previsto que un grupo de trabajo aborde específicamente la materia. Como logro más destacable debe mencionarse la nueva



base de datos, puesta en operación en enero de 2002, que agrupa toda la información disponible sobre las personas que colaboran en la Institución: socios, voluntarios, donantes, alumnos de cursos, etc.

6. Potenciar las actividades de captación de recursos, en particular el Gran Premio del Oro, para lograr mayores ingresos, y explorar nuevas vías de financiación:

En el período se ha trabajado intensamente para potenciar el Sorteo del Oro, introduciendo distintas novedades. Estas son fruto de un pormenorizado análisis sobre el sorteo, en el que se estudió su historia, evolución de las ventas, rendimiento económico, situación actual, posicionamiento en el mercado del juego en España, percepción de los compradores, organización, etc. Fruto de este estudio se han ido incorporando diversas modificaciones al sorteo (cambio del sistema de premios, estrategia de comunicación, diseño de materiales) y haciendo un esfuerzo de mejorar los sistemas de venta, con dos objetivos básicos: incremento de los resultados brutos y mejora de la rentabilidad del sorteo. Estas modificaciones deben tener continuidad en el futuro.

7. Sistematizar la normativa aplicable en la Institución, para facilitar su conocimiento y cumplimiento por los Comités de los distintos ámbitos:

La normativa de la Institución está disponible a través del sitio oficial de Cruz Roja Española en Internet. La normativa básica se ha complementado desarrollando normas específicas, pero evitando una excesiva proliferación de las normas existentes, que con seguridad lograría un efecto contrario al pretendido.

8. Establecer sistemas para facilitar el control presupuestario periódico, en todo los ámbitos de la Institución:

A partir del año 2002 se ha reforzado el sistema de control presupuestario (Resolución 1/2002 del Comité Nacional) requiriendo la presentación de informes trimestrales por todas las Oficinas y Centros. Las Oficinas y Centros con un cierre deficitario al 31/12/2001 han sido requeridas a presentar un informe de control presupuestario mensual. La Comisión Nacional de Finanzas ha impulsado la revisión de la situación en los ámbitos más problemáticos, y la presentación de planes de viabilidad para corregir los déficits.



9. Continuar la implantación del plan informático, tanto en lo referido a dotación de equipos como en la adquisición o desarrollo de aplicaciones corporativa como herramientas que contribuyan a la mejora de la gestión:

En este período se ha continuado con el desarrollo del plan de sistemas de información, con la adquisición de equipamiento y soporte lógico, y la implantación de nuevas aplicaciones de gestión. Este plan ha sido impulsado gracias a la contribución económica que ha supuesto el plan PROFIT, del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Algunos de los logros alcanzados son los siguientes:

- Red IP (internet protocol) para voz y datos.
- Portal corporativo www.cruzroja.es con información y aplicaciones de gestión: donaciones en línea, almacén virtual, etc.
- Intranet a disposición de todas las Oficinas y Centros, accesible desde Internet.
- Correo electrónico en línea.
- Bases de datos compartidas para las siguientes aplicaciones: Voluntarios, Socios, donaciones, Formación, Refugiados, Plan de Empleo para colectivos vulnerables, Cooperación Internacional, etc.
- Sistema económico administrativo en línea para toda la Institución: contabilidad, pagos, activos fijos, etc.

10. Actualizar el inventario de bienes inmuebles, para obtener un mejor conocimiento de los derechos y obligaciones de la Institución, y de las posibles acciones para mejorar el rendimiento de los mismos:

En el período se ha realizado una revisión de la situación registral de los edificios propiedad de la Institución, acometiendo diversas acciones para la mejora de su rendimiento institucional. También se han realizado desinversiones, cuando los equipamientos no eran necesarios para la actividad Institucional, y adquisiciones e importantes mejoras en los edificios más emblemáticos. Todas estas operaciones han sido controladas por la Comisión de Control Presupuestario, y las decisiones más importantes fueron autorizadas por el Comité Nacional.



11. Establecer un sistema de aseguramiento de la calidad de los servicios que la Institución presta, y obtener las certificaciones que lo acrediten:

Para el cumplimiento de este objetivo, a finales del año 1999 se creó en la Oficina Central una Unidad de Calidad, encargada del estudio, asesoramiento y desarrollo en materia de calidad. Esta Comisión ha sido reforzada con la implantación de un Comité Director. A lo largo del período se han establecido diversos planes de calidad y obtenido certificaciones acreditativas: Gestión de Subvenciones en la Oficina Central, Teleasistencia Domiciliaria en el Conjunto de la Institución, Donación de Sangre en el Comité de Madrid, etc. En esta fecha hay en curso diversas iniciativas que culminarán en 2003. También se ha participado en iniciativas externas para promover la cultura de calidad en las organizaciones no lucrativas (ONG con Calidad y Grupo de Trabajo del Consejo Estatal de ONG de Acción Social).

12. Continuar los procedimientos de control interno que agilicen el intercambio de información entre los distintos niveles de la Institución:

Durante el período se han reforzado los sistemas de control, tanto mediante revisiones del Departamento de Auditoría Interna como por la revisión anual a cargo de la empresa auditora externa. Estas revisiones han permitido detectar errores de gestión y su corrección inmediata, sin alcance o perjuicio para los recursos de la entidad.

13. Analizar la situación de Cruz Roja en los distintos aspectos fiscales relacionados con las actividades que desarrolla:

Periódicamente se ha revisado y actualizado el informe sobre la normativa fiscal aplicable a Cruz Roja Española, para facilitar su conocimiento y cumplimiento en los diversos ámbitos. Paralelamente se han realizado gestiones con las autoridades en materia fiscal para mejorar la consideración de las actividades de las entidades no lucrativas. Especial relevancia tuvo la intervención en los trabajos legislativos para la renovación de las leyes de Asociaciones, Fundaciones y Medidas Fiscales, en las que se han recogido una parte sustancial de las aportaciones de la Institución.



5. OBJETIVOS PARA EL PERÍODO:

De acuerdo con el análisis interno y externo de la situación se establece como objetivo general para el próximo periodo:

Una institución más eficaz y eficiente para atender su compromiso humanitario con las personas más vulnerables

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.
2. Incorporar acción voluntaria, como parte fundamental y distintiva con carácter general en todos los programas y actividades. En particular, incorporar voluntarios debidamente formados a los equipos de gestión económico administrativa, especialmente en los ámbitos locales.
3. Reforzar la figura de los Presidentes de los Órganos de Gobierno en todos los ámbitos, como máximos directivos de la Institución.
4. Prestar apoyo a los Comités para facilitar el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de las decisiones que les competen.
5. Consolidar las instancias de asesoramiento y control presupuestario, estableciendo Comisiones de Finanzas en los ámbitos autonómicos y Comisiones de Control Presupuestaria en todos los niveles provinciales y locales.
6. Proseguir en la implantación del plan de trabajo anual, según el modelo que fue establecido por el Grupo de Trabajo de Acción Local.
7. Establecer un plan de desarrollo local a corto y medio plazo, para apoyar su promoción, dotándolo de los recursos económicos necesarios.
8. Reforzar el sistema de control presupuestario, aprovechando las facilidades que brindan los nuevos sistemas de información
9. Culminar el desarrollo del sistema de tesorería compartida.



10. Incrementar los ingresos no finalistas para lograr un equilibrio entre las distintas fuentes de financiación, evitando la excesiva dependencia de cualquiera de ellas.
11. Implantar auditorias de actividad que permitan verificar el impacto de las mismas y su adecuación a los objetivos del Plan de Acción.
12. Mejorar los sistemas de control de costes y establecer unos indicadores comunes, para mejorar el proceso de toma de decisiones.
13. Mantener el desarrollo del plan informático, con especial incidencia en los ámbitos locales.
14. Proseguir la actualización de inventario de activos inmobiliarios, para gestionarlos optimizando su rentabilidad.
15. Avanzar en el desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad en la Institución.
16. Mantener los sistemas de control interno y externo.
17. Proseguir en el exacto cumplimiento de la normativa legal aplicable, en particular en materia de obligaciones laborales, fiscales y de seguridad social.
18. Fomentar y promover sistemas de programas y proyectos compartidos entre asambleas locales/comarcales.
19. Mejorar y fomentar la información y comunicación interna entre todos los niveles y ámbitos territoriales, con especial incidencia en los programas, proyectos e iniciativas desarrollados.
20. Impulsar la reordenación territorial mediante la creación de equipos técnicos unificados a nivel provincial y/o autonómico, al servicio de los presidentes y Comités Locales, Comarcales e insulares, manteniendo la presencia de Cruz Roja en el territorio.
21. Instar a la Presidencia y al Comité Nacional de Cruz Roja Española, a que durante el presente año, incorpore y regule normativamente la figura de la Coordinación dentro de la estructura formal de la Cruz Roja Española en los ámbitos provinciales, autonómicos y central, así como regular su presencia y funciones en los Órganos de dirección y representación de la Institución.



VI. ANEXO: ANÁLISIS DAFO SOBRE 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.

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.
- Reconocimiento internacional de Cruz Roja, suscrito por 178 estados en todo el mundo
- 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.
- Crear ámbitos de participación más ágiles y flexibles, complementarios de los Comités Territoriales