



**Universidad del Aconcagua**

**Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas**

**Licenciatura en Relaciones Institucionales**

**La importancia de los Sistemas de Transparencia de manejo de fondos y de gestión en Entidades de la Sociedad Civil.**

El caso de la Asociación Cooperadora Hospital Central y Programas Especiales.

**Autora:** Silvana Beatriz González

**Tutor de tesis:** Lic. Alejandro Mas

**Tutor metodológico:** Lic. Gastón Burlot

Mendoza, Octubre de 2.015

Calificación

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>RESUMEN TÉCNICO</b>  | 6  |
| <b>I-INTRODUCCIÓN</b>   | 7  |
| a) TÍTULO Y SUBTÍTULO   | 7  |
| b) PROPOSICIÓN  | 7  |
| c) OBJETIVO GENERAL   | 8  |
| d) OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | 8  |
| e) JUSTIFICACIÓN  | 8  |
| f) MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL                                       | 9  |
| g) METÓDICA ESPECÍFICA  | 15 |
| <b>II-DESARROLLO</b>  | 19 |
| <b>CAPÍTULO N° I</b>  | 19 |
| <b>LA A.C.H.C. Y LA NECESIDAD DE RENDIR CUENTAS</b>               | 19 |
| ORGANIGRAMA   | 21 |
| LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL                           | 22 |
| LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL O COMUNMENTE LLAMADAS ONG | 23 |
| LA NECESIDAD DE RENDIR CUENTAS Y EL ÓRGANO DE CONTROL             | 26 |
| <b>CAPÍTULO N° II</b>   | 29 |
| <b>LOS SISTEMAS DE TRANSPARENCIA Y LOS ÁMBITOS DE APLICACIÓN</b>  | 29 |
| LOS SISTEMAS DE TRANSPARENCIA                                     | 29 |
| LOS ÁMBITOS DE APLICACIÓN, CASOS DE ONG                           | 33 |
| CIVICUS   | 34 |
| HELARGENINA   | 36 |
| PODER CIUDADANO   | 40 |
| CIPPEC  | 42 |
| FAVIM   | 44 |
| LA CASA RONALD MCDONALD   | 46 |
| CONIN   | 48 |
| CONCLUSIÓN  | 49 |
| <b>CAPÍTULO N° III</b>  | 50 |
| <b>ANÁLISIS FODA</b>  | 50 |



## **Resumen técnico**

El objetivo principal del presente trabajo, consiste en reflexionar acerca de la importancia de la implementación de sistemas de transparencia de manejo de fondos y de gestión, para el desarrollo de las organizaciones sin fines de lucro, teniendo en cuenta la creciente demanda de información por parte de la Sociedad en todos los ámbitos y más aún en aquellos que se encuentran estrechamente ligados al quehacer de la organización. La Asociación Cooperadora del Hospital Central no ha logrado relacionarse de manera óptima con los públicos interesados, de los cuales necesita para llevar a cabo su labor, sobre todo con el público externo de quien se espera la mayor colaboración mediante donaciones y trabajo voluntario. Por este motivo se cree que la implementación de Sistemas de Transparencia, tanto en la gestión como en el manejo de fondos, se traducirán en un mayor apoyo hacia la misma, entendiendo que estos sistemas consisten en el grado de información que se brinda a la comunidad y que deben ser abordados como una estrategia que incluya a toda la organización. Para llevar adelante este objetivo se han desarrollado tres programas distintos dirigidos a los públicos interesados. El primer programa, incluye actividades tendientes a fidelizar al público interno, mediante la realización de jornadas de trabajo que incluyen una autoevaluación para conocer cómo trabaja actualmente la Organización. Por otro lado, un segundo programa dirigido a fortalecer la relación con el público externo, que incluye actividades para lograr mayor apoyo y reconocimiento, mediante la difusión en los medios de comunicación y el desarrollo de herramientas vía on-line donde se publicará todo lo referente al manejo de fondos. Por último, un programa dirigido al público horizontal, de quien se espera recibir colaboración en materia de transparencia, mediante la realización de distintos acuerdos de cooperación. Con este proyecto se busca poner de manifiesto la importancia de aplicar Sistemas de Transparencia, tanto para optimizar el desarrollo de las Organizaciones sin fines de lucro, como para fortalecer su relación con los distintos grupos de interés.

### **Palabras claves:**

Transparencia, Organizaciones sin fines de lucro, Comunicación, Públicos.

## **I. Introducción:**

### **a) Título y subtítulo**

La importancia de los Sistemas de Transparencia de manejo de fondos y de gestión en entidades de la Sociedad Civil.

El caso de la Asociación Cooperadora Hospital Central y Programas Especiales.

### **b) Proposición**

En esta tesina se analiza la importancia de los Sistemas de Transparencia de manejo de fondos y de gestión, en entidades de la Sociedad Civil, con el objeto de determinar en qué medida estos sistemas colaboran con el desarrollo de las mismas, en cuanto se vuelven más confiables y eficaces para la donación y cooperación.

Para llevar adelante este estudio, se pretende implementar distintas herramientas que permitan transparentar el manejo de fondos de la Asociación Cooperadora Hospital Central y la gestión de la misma, para lo cual, resulta vital satisfacer la necesidad de información de los públicos interesados. Por una parte se realizarán acciones orientadas a la necesidad de información del público interno, ya que para aplicar herramientas de transparencia de gestión en una organización, es fundamental el compromiso de todos los que trabajan en la misma. Por otro lado, se desarrollan herramientas dirigidas al público externo en todo lo referente a la difusión de la Organización, tanto de las tareas que realiza cotidianamente como de aquellas orientadas a recaudar fondos.

Otro público, que se ha considerado importante para el presente estudio, es el llamado “público horizontal” que si bien es parte del público externo debido a la importancia de su accionar se ha considerado oportuno desarrollar su estudio por separado. Este público está compuesto por las distintas Organizaciones de la Sociedad Civil y los organismos oficiales, con los cuales se pretende llevar a cabo distintos acuerdos de cooperación que sirvan a la Asociación en materia de transparencia de gestión y manejo de fondos.

**Objetivo general:**

- Proponer la implementación de Sistemas de Transparencia de manejo de fondos y de gestión para la Asociación Cooperadora del Hospital Central por medio de la cooperación institucional.

**Objetivos específicos:**

- Analizar la importancia de la implementación de sistemas de transparencia de manejo de fondos y de gestión en entidades de la sociedad civil.
- Aplicar herramientas de autoevaluación que sirvan al diagnóstico de la Organización.
- Implementar herramientas de difusión para la Organización en medios tradicionales y vía on-line.
- Llevar adelante Acuerdos de Cooperación Institucional en materia de transparencia de gestión y manejo de fondos.

**Justificación**

Se considera que el presente estudio puede resultar de gran importancia para todas aquellas entidades de la sociedad civil, que se desarrollan mediante el aporte voluntario de particulares, empresas y otros benefactores, ya que los sistemas de transparencia de manejo de fondos están orientados a aumentar la confianza en dichas instituciones, facilitando el acceso a los balances contables, inversiones hechas con las donaciones y actividades realizadas.

El caso de la Asociación Cooperadora Hospital Central y Programas Especiales resulta relevante ya que sería la primera Asociación de la Sociedad Civil de la Provincia, que administra fondos propios y del Estado y que aplique dichas herramientas para transparentar su gestión.

Se ha tenido en cuenta, además, el aporte de otras instituciones, como antecedente, que han implementado estas herramientas y que se desempeñan en el ámbito de la salud, las cuales han observado un aumento en sus donaciones producto de la mayor difusión de actividades y transparencia del manejo de fondos.

Para el desarrollo del presente estudio se ha considerado importante realizar distintas actividades orientadas a satisfacer la necesidad de información de los públicos interesados como mecanismo para transparentar la gestión de la Organización. Por un lado, actividades a desarrollar con el público interno, haciéndolo partícipe de las actividades a realizar y de la definición de la



misión, visión y objetivos de la misma con la finalidad de lograr mayor compromiso con la Organización. Otro programa dirigido al público externo, mediante el cual se pretende difundir información de la Organización en medios de comunicación tradicionales y vía on-line junto con la realización de eventos para lograr mayor reconocimiento por parte de la sociedad y un último programa destinado a realizar distintos acuerdos de cooperación con ONG que trabajan en materia de transparencia, ya que se considera importante la experiencia y el aporte que estas instituciones pueden realizar.

### **Marco teórico - conceptual**

Las Organizaciones No Gubernamentales, (en adelante, ONG) se caracterizan por ser organizaciones sustentadas en valores, tales como: la solidaridad, la participación y la generosidad prestada a la comunidad donde actúan. La palabra ONG aparece por primera vez en el artículo N°71 de la Carta de las Naciones Unidas, firmada en San Francisco el 26 de junio de 1945.

Una ONG puede tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa, etc. Es importante resaltar que no buscan obtener ganancias de tipo económico, sino que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la comunidad.

Las ONG suelen financiarse a través de la colaboración de los ciudadanos, de los aportes estatales o de la generación propia de ingresos. Parte de sus recursos pueden destinarse a la contratación de empleados de tiempo completo (es decir, que no trabajan de manera voluntaria sino que se dedican exclusivamente a las tareas de la organización) y al cumplimiento de sus objetivos, en la actualidad han adquirido un papel relevante en ofrecer soluciones a situaciones que la oferta social y los mercados no llegan a resolver.

Por otro lado, en cuanto a la transparencia de gestión de las ONG, en palabras de Caba Pérez y otros, “La transparencia de las ONG es el grado de información y la actitud en que se afronta la rendición de cuentas. Esta necesidad de información en las ONG está dirigida a los diferentes interesados. En este sentido, se pone de manifiesto que la transparencia está enfocada en diversas direcciones: a) externa, dirigida a donantes, socios y beneficiarios; b) interna, orientada hacia sus trabajadores, ya sea personal contratado como voluntariado; y c) horizontal, con el fin de reforzar las alianzas y relaciones con otras ONG y organismos oficiales”. (2011: 55).

Estos sistemas de transparencia están siendo ampliamente utilizados en el mundo entero, a continuación se retoma el análisis a acerca de cómo trabajan las ONG españolas y mexicanas al respecto.

“En este artículo se analizan la divulgación de información a los stakeholders de ONG españolas y mexicanas a través de sus webs con el fin de valorar su nivel de transparencia. Las ONG españolas analizadas son aquellas que se sometieron, voluntariamente, a la verificación de su transparencia según los criterios de la Fundación Lealtad. Entre las principales conclusiones de este trabajo se destaca que tanto las ONG españolas como mexicanas deben realizar mayores esfuerzos de transparencia. No obstante, existen diversos organismos públicos y privados, como el caso de la Fundación Lealtad, que están contribuyendo de manera significativa en el fomento del uso de webs como mecanismo de mejora de transparencia del sector”. (Caba Pérez, Gálvez Rodríguez, López Godoy, 2011: 56).

Se debe destacar, además, la importancia de certificar transparencia para las ONG, para la supervivencia de éstas ya que gran parte del capital humano y financiación de la organización depende de la ayuda desinteresada de donantes y voluntarios, esta información debe ser tanto sobre los aspectos económicos de la organización, como de las actividades que realizan. La elaboración de información no sólo es necesaria para la toma de decisiones, sino que es fundamental para responder a las necesidades informativas de los principales grupos de interés o stakeholders (donantes, gobiernos y beneficiarios) de las ONG.

Como se ha mencionado, entre las iniciativas puestas en marcha, se encuentra la Guía de Transparencia y Buenas Prácticas elaborada por la Fundación Lealtad, entidad sin ánimo de lucro española creada en 2001, cuyo principal objetivo es el fomento de la credibilidad de la sociedad hacia las ONG a través del cumplimiento de nueve principios que abordan aspectos de transparencia organizativa, de las actividades que realizan, voluntariado, grado de visibilidad y aspectos económicos referentes a la transparencia en las fuentes de financiación y la presentación de las cuentas anuales. Esta evaluación es voluntaria, por tanto se realiza sobre aquellas ONG que, por iniciativa propia, entregan la información solicitada. Tras la evaluación se remite un certificado e informe de transparencia que está disponible en la página web de la Fundación, estos principios son:

- Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.
- Principio de claridad y publicidad del fin social.
- Principio de planificación y seguimiento de la actividad.
- Principio de transparencia en la Financiación.

- Principio de Pluralidad en la Financiación.
- Principio de Control en la Utilización de Fondos.
- Principio de Presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones Legales.
- Principio de Promoción del Voluntariado.
- Principio de Comunicación e Imagen Fiel en la Información. (Caba Pérez, Gálvez Rodríguez, López Godoy, 2011: 55-77).

A nivel local, se pueden nombrar varias instituciones que han aplicado sistemas de transparencia. Para el presente trabajo se ha tenido en cuenta el análisis de instituciones que desarrollen una actividad similar en el mismo ámbito social en lo referente a procesos de transparencia en el manejo de fondos. Por tal motivo, se ha considerado muy valioso, como antecedente, el análisis de la Asociación La Casa Ronald McDonald Mendoza, institución que, además, de desarrollarse en el ámbito de la salud ha implementado sistemas de transparencia en su gestión mediante la cooperación institucional con otra ONG.

La Asociación La Casa de Ronald McDonald está dedicada a crear, encontrar y dar soporte a programas que mejoren directamente la salud y el bienestar de los niños. A través de sus tres Casas de Ronald McDonald, una Sala de Padres de terapia intensiva, una Sala Familiar de Neonatología y la Unidad Pediátrica Móvil que ya ha beneficiado a más de 60.000 niños.

Las Casas de Ronald McDonald son un hogar para familias del interior del País con hijos en tratamientos médicos prolongados por cáncer, transplantes u otras patologías de alta complejidad, tanto en el Hospital Italiano de Buenos Aires, en el Hospital Santísima Trinidad de Córdoba y en el Hospital Dr. Notti en la provincia. La Sala de Padres dentro del Hospital "Prof. Dr. Juan P. Garrahan" brinda diariamente alojamiento y contención a 90 familiares de pacientes internados en terapia intensiva, mientras que la Sala Familiar de Neonatología dentro del Hospital "Prof. Dr. Juan P. Garrahan" tiene capacidad diaria para albergar a 20 madres.

Otro caso que se ha considerado importante para el análisis, es el de la Asociación Cooperadora del Hospital de Niños Dr. Ricardo Gutiérrez. Su objetivo es brindar a los niños que se atienden en el Hospital "Dr. Ricardo Gutiérrez" y sus familias todo lo necesario para su asistencia y recuperación.

Desde 1956, la Asociación Cooperadora tiene el privilegio de ser un puente entre la comunidad y los más necesitados.

Su misión es proporcionar equipamiento, asistencia social y modernización a las unidades del Hospital para ayudar a intensificar la cantidad y calidad del crecimiento y desarrollo permanente de los profesionales médicos, quienes realizan más de 1.500 consultas ambulatorias diarias y 12.000 internaciones anuales, alcanzando un total de más de 600.000 niños atendidos por año.

Tanto, La casa Ronald, como la Cooperadora del Hospital Gutiérrez, han implementado el Formulario de Transparencia desarrollado por HelpArgentina, ésta es una ONG con sede en los Estados Unidos que trabaja para fortalecer la confianza en el sector social argentino y sirve de nexo para recibir ayuda internacional. A través de éste formulario las organizaciones sociales transparentan su gestión, publicando información institucional, financiera y programática.

Por otro lado, haciendo un estudio de la normativa existente con respecto a la transparencia, la misma está regida por las siguientes reglamentaciones:

Normas internacionales:

- Ley 24.759 y Ley 26.097, que aprueban, respectivamente:
  - Convención Interamericana contra la Corrupción.
  - Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Normas nacionales:

- Código de Ética de la Función Pública (Decreto 41/99).
- Ley de Ética Pública (Ley 25.188).
- Decreto 1023/01. Transparencia de procedimientos, en las contrataciones públicas.
- Decreto de Mejora de la Calidad de la Democracia y sus Instituciones N°1172/03.
- Decreto de Compras y Contrataciones N°436/00.
- Decreto de Régimen de Transparencia de la Oferta Pública N° 677/01.
- Ley de Responsabilidad Fiscal (Ley 25.152).

En el ámbito nacional el Código de Ética de la Función Pública dispone que la transparencia es exigible a todo funcionario público, ya que éstos deben ajustar su conducta al derecho que tiene la sociedad de estar informada sobre la actividad de la Administración (Art. 20 del decreto 41/99). Por su parte, la ley de Ética Pública establece como principio que quienes ejercen la función pública deben “fundar sus actos y mostrar la mayor transparencia en las decisiones adoptadas sin restringir información, a menos que una norma o el interés público claramente lo exijan” (Ley 25.188, art. 2º, inc. e). Puntualmente, la “transparencia en los procedimientos” es uno de los principios generales y centrales de las contrataciones públicas, tal como lo señala su norma rectora: el decreto 1023/01 (art. 3º, inc. c). En su artículo 9º este decreto define el principio de transparencia de la siguiente

manera: “Art. 9° — TRANSPARENCIA. La contratación pública se desarrollará en todas sus etapas en un contexto de transparencia que se basará en la publicidad y difusión de las actuaciones emergentes de la aplicación de este régimen, la utilización de las tecnologías informáticas que permitan aumentar la eficiencia de los procesos y facilitar el acceso de la sociedad a la información relativa a la gestión del Estado en materia de contrataciones y en la participación real y efectiva de la comunidad, lo cual posibilitará el control social sobre las contrataciones públicas.” (Dto. 1023/01, art. 9).

Como puede observarse, al desarrollar el principio de transparencia la norma no sólo la relaciona con el principio de publicidad de los actos, sino que además deja en claro que la transparencia tiene como fin posibilitar el control social sobre las contrataciones públicas.

En cuanto a las normas internacionales vigentes en la Argentina, las leyes 24.759 y 26.097 aprobaron la Convención Interamericana contra la Corrupción y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, ambos tratados internacionales que gozan de jerarquía superior a las leyes locales. La aprobación por parte del Congreso de la Nación de estas dos normas significa un paso muy importante en materia de transparencia por ser compromisos asumidos por el país que habilitan a los ciudadanos a exigir su cumplimiento a las autoridades locales. Sin embargo, no debe perderse de vista que se trata de declaraciones de principios y estándares mínimos de transparencia que en todos los casos son puestos en práctica a través de las normas locales mencionadas anteriormente. (Arenoso, 2006: 60-65).

A pesar de la existencia de esta normativa, en la provincia de Mendoza desde la reforma constitucional de 1994, fecha en la que se consagra el libre acceso a la información pública, se han presentado más de 11 proyectos sobre este tema, pero ninguno ha sido sancionado.

Por otro lado, debido a la importancia de los siguientes conceptos en el desarrollo del presente trabajo, se hace necesario, determinar el significado de cada uno de ellos:

- Transparencia: “El término transparencia deriva del latín 'trans' (más allá de, a través de) y de 'parere' (aparecer, mostrar o mostrarse). En sentido propio, la transparencia es el carácter o la propiedad de algo que es transparente, o sea, algo que se deja atravesar por la luz o que permite el paso de la luz, dejando ver formas y colores. En cuanto a aquello que es traslúcido, solamente deja pasar la luz, así que si bien se percibe la misma, no es posible distinguir bien formas y colores, o al menos se ven los mismos en forma confusa y mezclada. En sentido figurado, el término "transparencia" es utilizado para caracterizar una práctica social guiada por la sinceridad y por la perfecta o casi perfecta accesibilidad a toda la información

vinculada, y que concierne e interesa a la opinión pública, o a un sector de la misma, o incluso a un solo individuo. O sea, es la preocupación por explicar, por hacer comprender, por reconocer errores o mala praxis, por abrir archivos y apuntes y recuerdos, por describir fielmente hechos y circunstancias”. (Diccionario de la R.A.E., Ed. N°22).

- **Divulgación:** “Del latín divulgatio, divulgación es la acción y efecto de divulgar (difundir, promover o publicar algo para ponerlo al alcance del público). Divulgación como efecto de divulgar, proviene de latín “divulgare”, y significa que llega al conocimiento del vulgo, del común de la gente, un secreto, un hecho, un descubrimiento o una idea. Para que algo pueda ser divulgado, primero debe existir, y mantenerse en reserva o secreto”. (Diccionario de la R.A.E., Ed. N°22).

- **Cooperación:** “La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición”. (Diccionario de la R.A.E., Ed. N°22).

- **Cooperación Institucional:** “En el ámbito particular de las instituciones, tanto oficiales como privadas, puede darse un intercambio técnico, apoyo y Cooperación a nivel internacional, con sus “pares” en otros países. A nivel académico, por ejemplo, cabe destacar la Cooperación entre universidades privadas de todos los países del mundo, a través de intercambios, visitas, investigaciones conjuntas, becas, entre otras modalidades”. Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia. (en línea). Disponible en <http://www.apccolombia.gov.co>. Consultado 10 de Mar. 2015.

- **Confianza:** “Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea. En sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones”. (Diccionario de la R.A.E., Ed. N°22).

- **Públicos:** “Agrupamiento humano que posee un interés común respecto de la Organización, de características transitorias y cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional.” (Lammertyn, 1997: 22).

- **Comunicación:** “Proceso a través del cual un emisor y un receptor realizan un intercambio de mensajes de forma que se retroalimenten en, por lo menos, un camino de doble vía.” (Lammertyn, 1997: 22).
- **Sociedad Civil:** “La Sociedad Civil es un concepto que pertenece especialmente al contexto de la ciencia política y refiere a todos aquellos individuos con el título de ciudadanos de una sociedad determinada que actúan de manera colectiva, con el objetivo de tomar decisiones en lo concerniente al ámbito público, por fuera de cualquier tipo de estructura gubernamental.” (Diccionario de la R.A.E., Ed. N°22).
- **Organización de la Sociedad Civil:** “Una Organización de la Sociedad Civil es una asociación de ciudadanos que, haciendo uso de recursos simbólicos y materiales, capacidades organizacionales y afinidades emotivas y morales, actúan colectivamente a favor de alguna causa y persiguen algún interés material o simbólico situándose por fuera del sistema político, y sin seguir la lógica del mercado.” Secretaría de Gobernación (en línea). Disponible en <http://www.desarrollopolitico.gob>. Consultado: 9 de Abr. 2015.

### **Metódica específica:**

#### **Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se llevará adelante para este proyecto, es de primacía organizacional con finalidad modificativa, ya que estará orientado a reemplazar totalmente el sistema de rendición de cuentas y de actividades de una organización determinada como la Asociación Cooperadora Hospital Central y Programas Especiales.

#### **Niveles de investigación**

Para la realización del presente trabajo se recurrió a las siguientes etapas propias de todo proyecto de investigación:

##### **Etapas estudio preliminar:**

La idea de implementar sistemas de transparencia para el manejo de fondos y de gestión de la organización, se vio motivada por la necesidad de aumentar los recursos de la misma y poder

afrontar las múltiples necesidades que atraviesa, entendiendo que en la actualidad la transparencia en la rendición de cuentas y de gestión se ha vuelto indispensable, sobre todo para organizaciones de la sociedad civil que se desarrollan gracias al aporte voluntario de distintos interesados, ya sea del Estado, empresas o particulares.

#### Etapa de relevamiento de la situación actual:

Haciendo un análisis de la información disponible y aquella que será necesaria para llevar adelante el estudio, es que se ha considerado importante recabar cierta información a través de los métodos que ha continuación se detallan:

- Información detallada de los balances contables certificados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de los últimos cinco años, a través de entrevistas con el Contador de la Organización.
- Información sobre el sistema de rendición de fondos recibidos por subsidios del Ministerio de Salud de los últimos cinco años, a través de entrevista con el Contador de la Organización.
- Información de la cantidad de empleados en relación de dependencia que cuenta la organización solicitándole al Contador formulario F 931 para ver la cantidad de empleados en nomina y coordinando una entrevista con la presidenta para evaluar la cantidad de colaboradores.
- Cronograma de actividades para recaudar fondos de la Organización, a través de entrevistas a los Directivos de la Organización.
- Información acerca de los proyectos en curso y de los que se piensan llevar adelante como: financiamiento, objetivos, tiempo de ejecución, responsables, etc., a través de entrevistas con la Presidenta de la Organización.
- Información acerca de las adquisiciones hechas por la Organización, gracias a la recaudación de los últimos cinco años, a través de entrevistas con el Contador de la Institución.

#### Etapa de diseño del nuevo modelo:

En esta instancia se realizarán distintas tareas que llevarán a un nuevo diseño de la Organización en lo referente al manejo de fondos y la gestión.

Debido a que la finalidad del estudio consiste en aplicar herramientas que ayuden a transparentar la gestión de la Asociación, es que se ha planteado la necesidad de realizar distintas tareas que satisfagan la necesidad de información de los distintos públicos interesados, desde eventos y estrategias de comunicación, como también, proyectos de cooperación con otras ONG.



#### Etapa de presentación del proyecto modificado:

La presentación del proyecto será oral frente a un tribunal examinador de docentes de la Licenciatura en Relaciones Institucionales de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad del Aconcagua, acompañada por una presentación multimedial donde se desarrollarán los aspectos más importantes del proyecto.

#### **Organización y estructura del texto**

En un primer capítulo, se realiza una introducción de la Asociación Cooperadora Hospital Central detallando sus actividades y autoridades, para luego realizar un análisis de las características de las Asociaciones de la Sociedad Civil, de la necesidad de rendir cuentas y la normativa vigente a la que se encuentran expuestas.

En un segundo capítulo, se define qué se entiende por sistemas de transparencia y cuáles son los ámbitos de aplicación, desarrollando casos de distintas ONG que trabajan a nivel internacional, nacional y local.

En el tercer capítulo, se realiza un análisis FODA de la Organización, ya que se considera muy importante conocer más detalladamente la realidad que atraviesa la misma y así definir los proyectos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Habiendo concluido los estudios mencionados, en el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta del presente trabajo. La misma consta de tres programas, que incluyen un total de siete proyectos que apuntan a transparentar la gestión de la Organización y el manejo de fondos, mediante la aplicación de distintas herramientas, pero principalmente, mediante la cooperación institucional.

En el quinto capítulo, se detallan los costos que deberán afrontarse para llevar adelante los programas propuestos, mediante la elaboración del correspondiente presupuesto.

#### Fuentes de información:

Las fuentes de información utilizadas son las siguientes:

a) Fuentes primarias: son entrevistas personales con la Presidenta de la Asociación Cooperadora Hospital Central y Programas Especiales Sra. María Pérez de Carretero y el Contador de la misma, C.P.N. Juan Antonio Calire.

b) Fuentes secundarias: se obtuvieron mediante la consulta de la siguiente bibliografía:

- Libro de metodología administrativa: FARRÉS CAVAGNARO, Juan (1985): Metodología Administrativa, Buenos Aires, Depalma.
- Revistas de investigación científica: CABA PÉREZ, María del Carmen, GÁLVEZ RODRIGUEZ, María del Mar, LÓPEZ GODOY, Manuel (2011): Contaduría y Administración, Universidad de Almería.
- Seminario de Derecho Administrativo: LEMOS, Javier (2006): “La responsabilidad contable y el órgano de aplicación en la Provincia de Mendoza” Fac. de Ccias. Económicas y Jurídicas. UDA.
- Metodología de la investigación y Seminario de aplicación: GAGO, Jorge (2008): “Asociaciones Civiles sin fines de lucro en el marco de las ONG” Fac. de Ccias. Económicas y Jurídicas. UDA.

• páginas web:

HelpArgentina (en línea).

<<http://www.helpargentina.org>>. Consultado el 1 de noviembre de 2014.

Casa Ronald Mc.Donald Mendoza (en línea).

<<http://www.casaronald.or.ar>>. Consultado el 6 de noviembre de 2014.

Cooperadora Hospital Gutiérrez (en línea).

<<http://www.coophospitalninos.or.ar>>. Consultado el 6 de noviembre de 2014.

## **II- Desarrollo**

### **Capítulo N°1: La Asociación Cooperadora del Hospital Central y la necesidad de rendir cuentas.**

La “Asociación Cooperadora del Servicio de Cirugía II del Hospital Central”, fundada el 4 de septiembre de 1969 con aprobación de estatutos y autorización para funcionar otorgada por Decreto del Gobierno de Mendoza N°4657/69, posteriormente cambia su denominación por “Asociación Cooperadora del Hospital Central y Programas Especiales” por reforma aprobada por Decreto del Gobierno de Mendoza N° 1315 de fecha 16 de mayo de 1977. Como entidad civil sin fines de lucro, la Asociación tiene por objetivo principal el de colaborar con las autoridades del Hospital y programas especiales que fueron puestos bajo su administración y conducción, para prestar apoyo moral y material y para que la contribución de la comunidad, la del personal del Hospital y la de su propio accionar se efectivicen en la forma más adecuada, teniendo como objeto prioritario y destinatario principal al paciente. Además, respecto al Hospital Central contribuye con los siguientes ítems, los cuales aparecen detallados en su Estatuto:

- a) “La existencia de elementos, útiles, medicamentos, instrumental, construcciones, y aquellos medios imprescindibles, en los casos que no puedan ser suministrados por la vía oficial correspondiente o que estos medios resulten ineficientes.
- b) El ejercicio del voluntariado en estrecho contacto con el paciente, pero sin suplir ni sustituir puestos o actividades específicas del personal idóneo del Hospital.
- c) Propiciar la cultura general de la población en lo referente al aspecto sanitario y a la difusión de la labor del Hospital y de la entidad, tendiendo a lograr una imagen cada vez mejor ante la comunidad.
- d) Llevar a cabo su accionar tanto ante el medio oficial como ante el privado, así como se relacionará con otras instituciones que tengan fines similares.
- e) No interviene en la labor específica de ninguna de las áreas del hospital, salvo en los casos excepcionales en que le fuera requerida su colaboración.
- f) Puede relacionarse y colaborar con cuantas organizaciones nacionales y extranjeras persigan fines análogos.
- g) Administrar los siguientes Programas Especiales, otorgados por ley de la Provincia:

- Programa de Apoyo al Paciente Oncológico, P.A.P.O. (ley 5579/90 y 5915/91).
- Programa de Prevención y Asistencia al Paciente Infectado por el Virus HIV, P.A.P.S.I. (ley 6438/97).
- Programa de Ablación e Implantes INCAIMEN. (ley 5913/90).”

Con respecto a la administración de los Programas Especiales la Asociación debe, entre otras obligaciones, cumplir con las siguientes, según como lo establece su Estatuto:

- a) “Cumplir con las normas legales y reglamentarias, a través de las cuales son puestas bajo su administración, gestión y supervisión, los programas sociales específicos.
- b) Disponer de los recursos asignados con esta finalidad atendiendo al objeto de cada programa especial, debiendo en todos los casos contabilizar en forma separada cada asignación, precisando los recursos económicos que sean utilizados en gastos fijos o variables de uso común a uno o más programas especiales y los que sean específicos a cada uno de ellos.
- c) Podrá relacionarse y colaborar con cuantas organizaciones nacionales y extranjeras persigan fines análogos.
- d) Efectuar la rendición de cuentas de los fondos asignados a los Programas Especiales en tiempo y forma.”

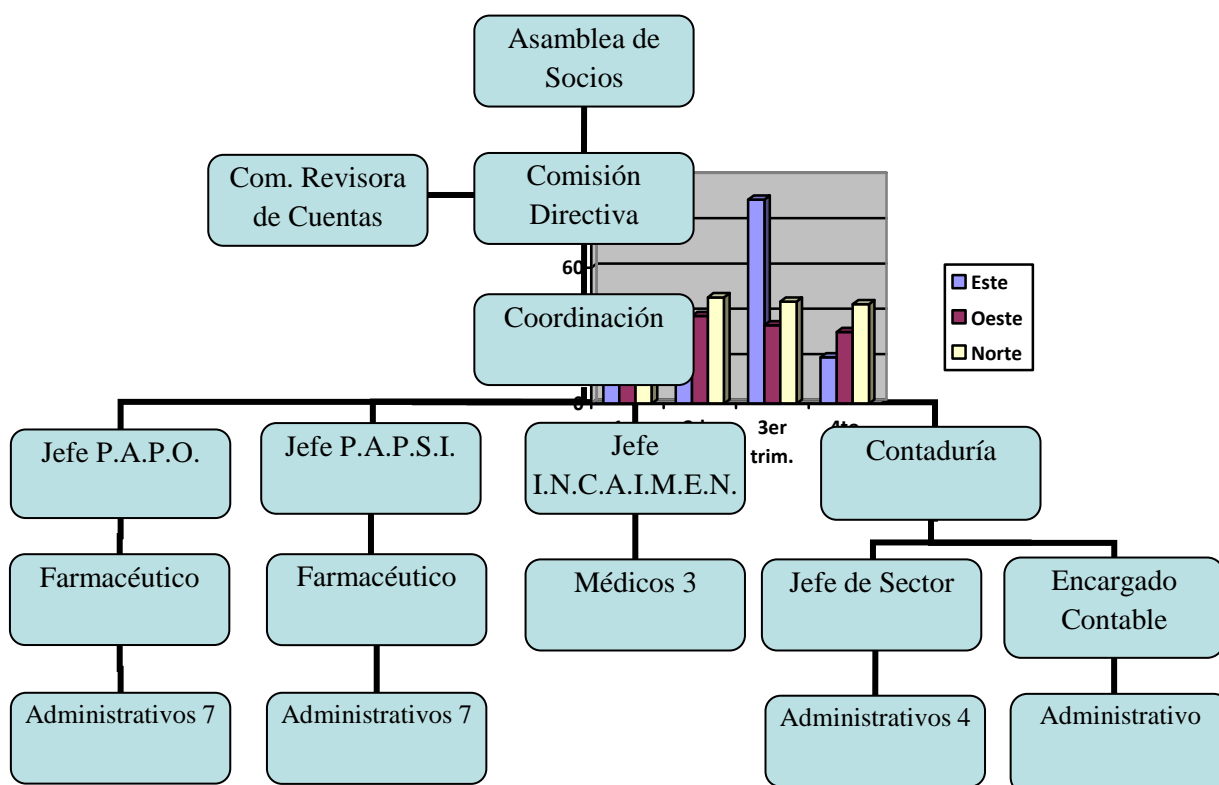
La Asociación está ubicada dentro del predio del Hospital Central y sus recursos según su Estatuto provienen de:

- “Las rentas que producen sus bienes, cuentas y operaciones financieras.
- Las cuotas sociales que abonan sus asociados.
- Lo recaudado en eventos sociales, donaciones, contribuciones, cánones, subsidios y legados.
- La administración y operaciones financieras que fuera necesario realizar para mantener e incluso incrementar su valor.
- Cualquier otro ingreso lícito.”

## **1. Organigrama**

Las autoridades de la Asociación Cooperadora del Hospital Central y Programas Especiales, son: la Asamblea, la Comisión Directiva y la Comisión Revisora de Cuentas. En la actualidad la representación, dirección y administración de la Asociación Cooperadora está a cargo de la Comisión Directiva compuesta por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Protesorero, Tres Vocales Titulares y Tres Vocales Suplentes, con atribuciones para administrar y disponer de los bienes de la Asociación y de los Programas Especiales que le fueron asignados de acuerdo con la legislación vigente y el Estatuto. Por su parte la Comisión Revisora de Cuentas tiene la tarea de: examinar los libros de contabilidad, fiscalizar la administración, el estado de caja, dictaminar sobre la memoria anual, balance general e inventario, entre otras actividades. Tanto las autoridades de la Comisión Directiva como de la Comisión Revisora de Cuentas, son elegidas cada dos años por la Asamblea. Por otro lado, bajo la supervisión de la Comisión Directiva, se encuentra el cargo de Coordinador, cuya tarea es precisamente, coordinar el trabajo con los distintos jefes de Programas Especiales, éstos son: Programa de asistencia al paciente oncológico, en adelante “P.A.P.O.”, Programa de asistencia al paciente infectado con VIH, en adelante “P.A.P.S.I.”, y el Programa de ablación e implantes, en adelante “IN.CA.I.MEN.”, cada uno de los cuales está integrado por profesionales médicos y administrativos bajo la representación de un jefe por programa. Por último el departamento de Contaduría, compuesto por un jefe de sector, un encargado contable y cinco administrativos cuya tarea principal es: realizar el ejercicio económico anual, balances generales, inventarios y la memoria de actuación de la entidad, entre otras actividades.

En la actualidad la Comisión Directiva se encuentra representada por la Presidente, Sra. María Pérez de Carretero y el Vicepresidente el Dr. Juan Carlos Chamorro. En el cargo de Coordinador, la Lic. Liliana Mazzei y los Jefes de cada programa son: Dr. Adolfo Capó (P.A.P.O.), Dr. Víctor Bittar (P.A.P.S.I.) y el Dr. José Ascar (IN.CA.I.MEN). El departamento de Contaduría a cargo del C.P.N. Juan Antonio Calire.



**Fuente:** Elaboración propia, conforme al Estatuto de la Organización.

## 2. Las Organizaciones de la Sociedad Civil

Para comprender mejor el trabajo que realiza la institución bajo estudio, se hace necesario precisar qué es una Organización de la Sociedad Civil, cómo trabajan y por qué la necesidad de rendir cuentas.

Se puede decir que dichas instituciones surgieron en décadas recientes, y especialmente en la década de 1990 cuando se produce en la Argentina y en el mundo una proliferación inusitada de Organizaciones de todo tipo.

Las producciones teóricas recientes hablan de una “redefinición de las fronteras de lo público y lo privado, y la emergencia de una sociedad con nuevas características, diferentes modalidades de interacción al interior de la misma y cambios de modalidad en las formas de relación entre la sociedad civil y el Estado”. (Gago, 2008: 23-30).

El surgimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), aparece como una tendencia a revalorizar las capacidades de la misma para resolver los problemas sociales o para dar apoyo a aquellas instituciones que no pueden satisfacer la demanda en su totalidad.

Según el autor Jorge Gago (2008), en Argentina, con la apertura democrática de 1983 se inauguraron tres modalidades de relación Estado-OSC, que a buen entender no son excluyentes, sino complementarias:

- El Estado convoca a técnicos y académicos de OSC a la función pública. Fue mayoritario el caso de su designación como técnicos y no en cargos decisorios.
- El Estado invita a organismos del Tercer Sector a formar parte de organismos y comisiones estatales vinculadas a sus temáticas específicas.
- En respuesta a demandas de las OSC, el Estado crea estructuras en su esfera, para que se ocupen de determinados temas.

Además se señala que las OSC emergieron y proliferaron para satisfacer objetivos propiamente políticos, si bien, no son partidos políticos y tienden a controvertir con ellos a fin de mantener su autonomía, las mismas han nacido en respuesta a las condiciones del contexto político y con misiones específicamente políticas y civiles y su trabajo se enfoca principalmente por proveer servicios a diferentes grupos sociales. (Gago, 2008: 28-30).

## **2.1 Las Organizaciones de la Sociedad Civil o comúnmente llamadas ONG**

Como se ha mencionado las Organizaciones de la Sociedad civil surgieron como respuesta a algún problema social o para dar apoyo a aquellas instituciones que no logran satisfacer la demanda en su totalidad y un rasgo común además del carácter no lucrativo, se trata de su carácter de ser entes privados que realizan funciones de interés público, por lo cual son comúnmente llamadas Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Los principios que rigen a las ONG en cada país se deducen de lo que disponen las diversas constituciones y legislaciones. De las características que poseen vale destacar las siguientes:

- “Fines lícitos: El tipo de objetivos y la finalidad que estas organizaciones puedan perseguir debe ser siempre lícito, podría decirse que ese fin debe propiciar el beneficio social o perseguir objetivos orientados al desarrollo.
- Ausencia de lucro: Esto significa la no distribución de utilidades entre los integrantes de la organización ya que sus fines deben ser altruistas.
- Sin afiliación político partidista: Esto no significa, que las ONG no puedan participar en la formulación de políticas públicas o en el debate político. Lo que se quiere decir es que no pueden suplantar ni subordinarse a los partidos políticos, que cuentan con su propio régimen

jurídico y funcionan bajo su propia dinámica. Se piensa que las ONG deben ser expresiones genuinas de la sociedad civil.

- Independencia del estado: Las ONG nacen fuera de la órbita estatal y deben ser independientes y autónomas de ésta, lo cual no impide que puedan establecer alianzas o relaciones de trabajo conjunto con el Estado.
- Estructura Interna democrática: Las ONG deben gobernarse a sí mismas de manera democrática, abriendo todos los canales adecuados para la participación de sus integrantes en la toma de decisiones.” (Gago, 2008:33).

Por otro lado, según lo expresa el Código Civil y Comercial en su artículo N°168. “La asociación civil debe tener un objeto que no sea contrario al interés general o al bien común. El interés general se interpreta dentro del respeto a las diversas identidades, creencias y tradiciones, sean culturales, religiosas, artísticas, literarias, sociales, políticas o étnicas que no vulneren los valores constitucionales.

No puede perseguir el lucro como fin principal, ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros.”

En cuanto al concepto y el régimen jurídico de la Asociación se ha de reconocer necesariamente:

- La existencia de una idea que debe realizar la asociación, idea que domina las voluntades de quienes la componen, es decir, que está sobre ellas.
- Esa idea de bien común se realiza por medios propios, para asegurar la existencia de la institución y sus fines.
- Los medios que la institución emplea deben ser eficaces.

En cuanto a los elementos constitutivos del acto de asociación son:

- Asociados.
- Postura en común de actividades o de esfuerzos.
- Permanencia.
- Ausencia de lucro personal.



### **2.1.1. Los asociados**

La base de la asociación son los asociados; ésta descansa en la voluntad de sujetos reales, después de haber encontrado su coincidencia, identificación en el propósito y exteriorización en el mismo con discernimiento, intención y libertad.

La declaración exige **voluntariedad**; faltando este carácter a la adhesión, falta el asociado mismo. Todo grupo cuya constitución fuera obligatoria por la ley no tendría nunca carácter de asociación, porque desconocería el principio de la libertad, fuera del cual no puede ser comprendida la asociación.

### **2.1.2. Postura en común de actividades o de esfuerzos**

El segundo requisito para que exista asociación lo constituye una **postura en común de conocimientos o de actividad**.

Lo que desde este punto de vista destaca a la asociación es una participación efectiva en la realización del fin común, en el apoyo moral más que material que el asociado debe prestar. Los conocimientos, actividad, facultades y esfuerzos personales son los únicos medios esenciales de aporte. Entonces, ¿Qué se proponen los individuos que se asocian? Realizar una idea, y si bien es cierto que ello podría demandar gastos pecuniarios, no lo es menos que sus aportes de buena voluntad y la aptitud intencional para ofrecer al grupo la mayor suma de colaboración y esfuerzos desinteresados. El aporte pecuniario, la cotización, es de carácter secundario, ya que no se ha constituido el grupo para exigir esos aportes, aunque el aporte se haga para darle vida o mantenerlo en la actividad.

### **2.1.3. Permanencia**

El tercer elemento es la **permanencia del acto**. Una asociación no puede formarse si las partes no han entendido que deben establecer entre ellas relaciones durables en vista de un fin determinado.

Las asociaciones tienen un fin determinado y permanente, un vínculo que une a los asociados entre ellos, y no destinado a un momento, sino con vistas a la realización de un objeto perdurable.

El ideal de quienes se asocian no es otro que el de la perpetuidad de la institución, y nadie piensa quizás en factores adversos o que puedan conspirar contra ese anhelo. Las contingencias son, sin duda, muchas, pero en la medida que el tiempo pasa, el propio espíritu de asociación se afirma, y es lo que da ese carácter de duración indefinida a la entidad.

#### **2.1.4. Ausencia de lucro personal**

La cuarta condición que define a la asociación es la **ausencia de lucro** de parte de los asociados, la asociación se distingue y caracteriza en cuanto ella se limita a una postura en común de facultades, de inteligencia y de conocimientos, fuera de toda idea de provecho económico a favor de sus componentes.

La asociación puede tener varios objetos: sociales, económicos, morales, o políticos y la frase "interés social" aparece en casi todas las legislaciones y se sustituye en la nuestra por la equivalente de "bien común", que encierra la misma idea ya que cumplir ese interés social o realizar ese bien común constituye la razón de ser de los grupos. (Gago, 2008: 36-40).

### **3. La necesidad de rendir cuentas y el Órgano de control**

La idea de que la transparencia ayuda al fortalecimiento y desarrollo de las ONG's, encuentra su fundamento en numerosas publicaciones hechas al respecto que mencionan lo siguiente:

“En algunas ocasiones se detecta una falta de claridad sobre los movimientos económicos de éstas organizaciones, por lo que se recomienda la utilización de sistemas de información que cubran las necesidades informativas tanto de gestores como de donantes y permita una toma de decisiones eficaz y eficiente permitiendo cumplir su promesa de servicio social (...)”

“Se debe destacar además la importancia de certificar transparencia para las ONG, para la supervivencia de éstas ya que gran parte del capital humano y financiación de la organización depende de la ayuda desinteresada de donantes y voluntarios, esta información debe ser tanto sobre los aspectos económicos de la organización, como de las actividades que realizan. La elaboración de información no sólo es necesaria para la toma de decisiones, sino que es fundamental para responder a las necesidades informativas de los principales grupos de interés o stakeholders

(donantes, gobiernos y beneficiarios) de las ONG” (Caba Pérez, Gálvez Rodríguez, López Godoy, 2011: 56).

“Asimismo, es fundamental mejorar los mecanismos de transparencia de las actividades de las administraciones públicas, potenciando el acceso a la información y la comunicación, y sometiendo al escrutinio público por parte de la ciudadanía.” (Caba Pérez, Gálvez Rodríguez y López Godoy, 2011: 57).

“También es necesario que, en este proceso de aprendizaje y mejora, las administraciones públicas se alíen con los centros de investigación. El espacio de la investigación especializada en desarrollo y cooperación es aún débil, y necesita no sólo de recursos económicos, sino también de administraciones públicas receptivas que quieran conocer y aplicar maneras diferentes de rendir cuentas”. (Boni, Peris, Calabuig y Hueso, 2009: 55).

Como puede observarse, son numerosas las publicaciones existentes en relación a esta temática, donde se destaca la importancia de la transparencia para este tipo de organizaciones, ya que la supervivencia de éstas, depende de los distintos grupos de interés que colaboran con las mismas y para los cuales se hace necesario brindar todo tipo de información.

En palabras de Enrique Fowler Newton “para el caso de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL), los principales interesados en los estados contables son:

- Proveedores de recursos, sean éstos directos (prestamistas, empleados y otros suministradores de bienes o servicios) o indirectos (miembros, contribuidores, pagadores de impuestos).
- Los usuarios de los servicios que presta el ente.
- Sus órganos de gobierno y fiscalización.
- Sus administradores.

Tanto para el caso de empresas como OSFL, debe darse prioridad a las necesidades de los proveedores de recursos del ente.” (Fowler Newton, 1994:70).

Con respecto a los estados contables de las ONGs, es necesaria la existencia de normas particulares de exposición contable, que complementen las normas generales correspondientes.

Estas normas aseguran una adecuada uniformidad en la selección de aspectos claves del movimiento económico financiero como para hacer más comprensible la información e interpretación de los estados contables de este tipo de entidades.

Por ello la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE), a propuesta del Centro de Estudios Científicos y Técnicos (CECYT), aprobó la

Resolución Técnica N°11, Normas Particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro, a la que deberá ajustarse la confección de estados contables de las entidades aludidas para que se consideren los mismos "de conformidad con normas contables vigentes". (Lemos, 2006:45).

En el caso de la Asociación bajo estudio, además de cumplir con la Resolución Técnica para entidades sin fines de lucro, al recibir fondos públicos a través de los programas anteriormente mencionados, la misma está sujeta a una auditoría permanente por parte del Tribunal de Cuentas de la provincia de Mendoza que de acuerdo con la Constitución Provincial, de 1916, debe cumplir con lo siguiente:

“DEL TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:

Art. 181° - Habrá un Tribunal de Cuentas con jurisdicción en toda la Provincia y con poder bastante para aprobar o desaprobar la percepción e inversión de caudales públicos hechas por todos los funcionarios, empleados y administradores de la Provincia.

Art. 182° - Todos los poderes públicos, las municipalidades y cuantos empleados y personas administren caudales de la Provincia u otras corporaciones, estarán obligados a remitir anualmente las cuentas documentadas de los dineros que hubieran invertido o percibido, para su aprobación o desaprobación, debiendo el tribunal pronunciarse sobre ellas en el término de un año desde su presentación, so pena de quedar de hecho aprobadas, sin perjuicio de la responsabilidad de aquél.”

Se puede agregar también que la Constitución Provincial ha dotado a este organismo de garantías de independencia, dándole estabilidad a sus miembros y asegurando elementos que permitan llevar a cabo las funciones de control encomendadas.” (Lemos, 2006: 38).

## **Capítulo N° 2: Los Sistemas de Transparencia y los ámbitos de aplicación**

### **1. Los Sistemas de Transparencia**

Primero, para poder hablar sobre Sistemas de Transparencia, se hace necesario definir que es la transparencia en el contexto de las organizaciones.

“En sentido figurado, el término "transparencia" es utilizado para caracterizar una práctica social guiada por la sinceridad y por la perfecta o casi perfecta accesibilidad a toda la información vinculada, y que concierne e interesa a la opinión pública, o a un sector de la misma, o incluso a un solo individuo.” (Diccionario de la Lengua Española. ED. N°22).

Por otro lado, cuando se habla de Sistemas de Transparencia aplicado a las ONG's, se refiere al grado de información y la actitud en que se afronta la rendición de cuentas. “Esta necesidad de información en las ONG está dirigida a los diferentes interesados. En este sentido, se pone de manifiesto que la transparencia está enfocada en diversas direcciones: a) externa, dirigida a donantes, socios y beneficiarios; b) interna, orientada hacia sus trabajadores, ya sea personal contratado como voluntariado; y c) horizontal, con el fin de reforzar las alianzas y relaciones con otras ONG y organismos oficiales.” (Caba Pérez, Gálvez Rodríguez y López Godoy, 2011: 55-77).

Existen organizaciones que se dedican a la elaboración de éstos sistemas de transparencia, un ejemplo de ello es la *Guía de Transparencia y Buenas Prácticas* elaborada por la Fundación Lealtad, que para la finalidad del estudio se ha considerado importante su análisis ya que sirve de modelo para entender en qué se basan los sistemas de transparencia.

Ésta es una institución sin ánimo de lucro pionera en España, constituida en 2001. Su misión es fomentar la confianza de la sociedad española en las ONG's, para lograr un incremento de las donaciones, así como también cualquier otro tipo de colaboración. La Fundación ofrece a particulares y empresas información independiente, objetiva y homogénea sobre las ONG's para ayudarles a decidir con qué ONG colaborar y orientarlos para hacer un seguimiento de sus donaciones. Esta información se basa en los análisis de transparencia y buenas prácticas que la Fundación realiza a aquellas ONG que voluntariamente lo solicitan.

Los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG son recomendaciones de la Fundación en esta materia y se trata de indicadores definidos por la Fundación Lealtad que dan respuesta a las demandas de información de los donantes (particulares o institucionales) sobre las ONG y no constituyen ningún tipo de normativa legal.

Para su diseño se tuvo en cuenta la información requerida por la sociedad española sobre las ONG y se estudiaron otros modelos implantados con éxito en países como Estados Unidos y Reino Unido. Para ofrecer al donante una información completa, los principios abarcan múltiples aspectos del funcionamiento de las ONG. A través de los Principios, el donante podrá conocer mejor el trabajo y la realidad de las ONG, y contará con criterios objetivos para decidir con rigor con cual de ellas colaborar.

Esta evaluación es voluntaria; por tanto, se realiza sobre aquellas ONG que, por iniciativa propia, entregan la información solicitada, tras la evaluación se remite un certificado e informe de transparencia que está disponible en la página web de la Fundación. Los principios son los siguientes:

“1º Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno:

El órgano de gobierno es el principal responsable de que la ONG cumpla con su misión y de la gestión eficiente de sus recursos. El buen funcionamiento del órgano de gobierno en una ONG, al igual que en una empresa, revierte en toda la actividad de la misma. Gobernar una organización implica asistir a las reuniones, participar activamente en la toma de decisiones que afectan a la estrategia y funcionamiento de la ONG e involucrarse en los procesos de planificación y seguimiento de la actividad. Por otro lado, conocer qué personas forman parte del órgano de gobierno de la ONG contribuye a generar confianza de la sociedad en la organización.

2º Principio de claridad y publicidad del fin social:

Tener un fin social claro, fácilmente accesible al público de manera que se identifique rápidamente la actividad y los beneficiarios de la ONG, ésto es vital para la captación de colaboradores, particulares e instituciones, y para la motivación de los trabajadores y voluntarios. Ello ayuda a la toma de decisiones estratégicas, así como al diseño de los programas, y garantiza la coherencia entre las actividades previstas en Estatutos y las realmente ejecutadas.

### 3° Principio de planificación y seguimiento de la actividad:

Una planificación de la actividad bien diseñada permite a la ONG anticipar posibles cambios en el entorno y adaptarse a nuevas situaciones. El seguimiento de una línea de trabajo específica indica la experiencia de la ONG en el ámbito de actuación.

### 4° Principio de transparencia en la financiación:

Para mejorar el clima de confianza es importante que se conozcan los medios a través de los cuales se financia la ONG y qué entidades, públicas o privadas, están aportando fondos a sus actividades. Igualmente, es esencial que la ONG respete la identidad de los donantes.

### 5° Principio de pluralidad en la financiación:

Resulta necesario que la ONG cuente con fuentes de financiación diversificadas, que aseguren la independencia de la organización en la toma de decisiones, sin estar sujetas a las directrices que pueda marcar su principal financiador. Una financiación diversificada asegura la estabilidad y la continuidad de la ONG en el caso de que alguna de estas fuentes de financiación desaparezca.

### 6° Principio de control en la utilización de fondos:

Para mejorar la confianza es importante conocer el destino de los fondos de la ONG, concretamente cuánto se destina a proyectos, cuánto se gasta en la dirección y gestión de la ONG y cuánto en actividades de captación de fondos. Contar con una política de aprobación de gastos y con criterios de selección de proveedores aprobados por el órgano de gobierno de la entidad contribuirá al control del uso de los fondos.

### 7° Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales:

Las organizaciones no lucrativas tienen la obligación de rendir cuentas anualmente ante la Administración Pública. La ONG debe presentar sus cuentas anuales y memoria de actividades ante su registro o protectorado correspondiente. Las cuentas anuales, que se deben elaborar conforme al plan general contable de entidades sin fines de lucro, han de ser aprobados por el órgano de gobierno de la ONG. El hecho de someter las cuentas anuales a una auditoría externa permite que éstas sean verificadas por un experto independiente.

#### 8° Principio de promoción del voluntariado:

Uno de los principales indicadores del impacto social de una ONG es el número de voluntarios con los que cuenta. Son personas que viven el día a día de la organización y son los mejor posicionados para garantizar que las aportaciones altruistas que se realizan tanto de dinero como de tiempo, son invertidas en el fin social. Suponen, por ello, un control y una crítica positiva interna. Para que los voluntarios estén plenamente integrados en la organización es necesario que la ONG cuente con un plan concreto de actividades a desarrollar por los mismos, así como un plan de formación a disposición de los voluntarios para que éstos puedan llevar a cabo sus actividades con diligencia.

#### 9° Principio de comunicación e imagen fiel en la información:

La comunicación recurrente de la ONG con la sociedad es fundamental para incrementar la confianza en la misma y ampliar y fidelizar su base social (socios, voluntarios, etc.). El detalle de la información facilitada al público y el hecho de que el mensaje que se transmita a la sociedad sea veráz y no induzca a error reflejan la transparencia de la ONG. En la era de las nuevas tecnologías es, además, imprescindible que la ONG cuente con una página web con información completa y detallada.” Fundación Lealtad (en línea) <http://www.fundacionlealtad.org/web/home> (Consultado: 4 Mar. 2015).

Se debe mencionar además, que estos sistemas de transparencia están siendo ampliamente utilizados en el mundo entero, sin embargo se destaca que tanto las ONG españolas como mexicanas quienes se sometieron voluntariamente a la verificación de su transparencia según los criterios de la Fundación Lealtad, deben realizar mayores esfuerzos y se propone el uso de las webs como mecanismo de mejora de transparencia del sector. (Caba Pérez, Gálvez Rodríguez y López Godoy, 2011: 57-58).

Por otro lado, estos sistemas de transparencia están siendo utilizados por ONG's que trabajan en distintos ámbitos y orientadas a lograr distintos objetivos, algunos de los que se pueden mencionar son los siguientes:

- Trabajar sobre la efectividad de la sociedad civil en los procesos de gobernanza globales a fin de aumentar la capacidad de la sociedad civil para movilizar e influir en los decisores clave.



- Fortalecer la capacidad de la sociedad civil para influir en las políticas y prácticas de los gobiernos, instituciones internacionales y el sector privado.
- Trabajar por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas.
- Promocionar la participación de la sociedad civil, en las políticas públicas mediante la formación, la investigación y la difusión de información.
- Ejecutar programas sociales.
- Fortalecer a las organizaciones sociales que trabajan para realizar un cambio en la sociedad, fomentando la confianza en el tercer sector y promoviendo la cultura del dar entre sus habitantes.
- Acercar las instituciones legislativas a la ciudadanía, promoviendo el conocimiento de sus representantes e incentivando el control ciudadano.
- Trabajar en la legitimidad, transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil.

## **2. Los ámbitos de aplicación, casos de ONG**

### **2.1. A nivel internacional:**

Actualmente alrededor de 24 ONG's de alcance mundial, han firmado la Carta de Responsabilidades de las ONG's internacionales, esta carta establece estándares de conducta comunes para todas las ONG's y unos mecanismos que permitan informar, hacer seguimiento y evaluar si se ha actuado conforme a los mismos, con ésto se ha dado un salto cualitativo hacia la transparencia porque obliga a las ONG's a incluir más información sobre la organización e identificar las áreas donde pueden mejorar.

Entre las ONG's firmantes de la Carta, encontramos a Oxfam (Organización no gubernamental de cooperación para el desarrollo), Amnistía Internacional (movimiento global que trabaja por los derechos humanos), Greenpeace (ONG ecologista dedicada a proteger el medio ambiente) y Civicus, de esta última se hace un análisis más detallado junto a otra ONG que trabaja a nivel internacional, HelpArgentina ya que sus aportes se consideran valiosos para el presente trabajo, porque están orientados al fortalecimiento de la sociedad civil y a la implementación de mecanismos de transparencia.

### **2.1.1 CIVICUS**

Civicus es una Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, cuenta con miembros en más de 100 países alrededor del mundo, fue establecida en 1993 y tiene por objeto fortalecer el crecimiento y protección de la acción del ciudadano a través del mundo, especialmente en regiones donde la democracia participativa y el derecho ciudadano, están siendo amenazados. Está dedicada a la promoción de la acción ciudadana y al fortalecimiento de la sociedad civil, reconoce la importancia de la legitimidad, transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil y de predicar con el ejemplo a través de la adopción de un código de conducta.

En junio de 2006, Civicus, conjuntamente con otras 10 importantes ONG internacionales se convirtió en uno de los primeros firmantes de la Carta de Rendición de Cuentas de ONG internacionales, comprometidas públicamente a aplicar progresivamente todas las disposiciones de la carta a sus políticas, operaciones y programas.

Civicus también considera importante el fortalecimiento de la capacidad de la sociedad civil para influir en las políticas y prácticas de los gobiernos, instituciones internacionales y el sector privado.

Mediante su trabajo con organizaciones aliadas, integrantes, amigos y colaboradores, respalda cada vez más el papel trascendental que desempeña la sociedad civil para afrontar los desafíos de la humanidad que los gobiernos, las instituciones internacionales y el sector privado no son capaces de enfrentar adecuadamente.

En cuanto a la misión, visión y valores expresa lo siguiente:

“Misión: Esta dedicada a fortalecer la acción de la sociedad civil a través del mundo.

Visión: Tiene la visión de una comunidad mundial más informada, inspirada y comprometida, con las dificultades que la humanidad padece.

Valores: Los valores que posee son:

- a) Justicia e igualdad: Cree en la igualdad y dignidad de cada persona. Busca asegurar a cada uno, el libre ejercicio de sus derechos como ciudadano.
- b) Reciprocidad: Tratarse los unos a los otros con el respeto que cada uno se merece. A menos que todos no hagan lo mismo la sociedad no podrá prosperar.
- c) Conocimiento: Justificar las acciones con una información completa y pertinente. Se compromete a trabajar con sus colegas para expandir y hacer más accesible el conocimiento basado en la sociedad civil.

d) Transparencia: Ser responsables con la organización y con la sociedad civil. Voluntariamente, hacer el trabajo abierto al registro de aquellos afectados por sus acciones y al público en general.” Civicus (en línea) <http://www.civicus.org>. (Consultado: 20 Oct. 2014).

#### Direcciones Estratégicas:

Civicus ha adoptado tres Direcciones Estratégicas, que se complementan y refuerzan mutuamente, para guiar su trabajo. Esas Direcciones Estratégicas son:

- Protección de los derechos de los actores de la sociedad civil.
- Fortalecimiento de las buenas prácticas dentro de la sociedad civil.
- Fortalecimiento de la capacidad de la sociedad civil de influir en las políticas y prácticas de los gobiernos, de las instituciones internacionales y del sector privado.

A su vez, el trabajo de Civicus puede agruparse en:

- Conocimiento de la sociedad civil: Con el deseo de ampliar y consolidar el conocimiento de la sociedad civil, ha trabajado con organizaciones aliadas durante todo 2010 para ampliar el conocimiento sobre el estado de la sociedad civil.
- Espacio de la sociedad civil: En 2010, se ha aliado a organizaciones locales y mundiales para protestar enérgicamente en contra de la restricción del espacio en que existe, se expresa y trabaja la sociedad civil.
- Rendición de cuentas (accountability) de la sociedad civil: Durante todo 2010, los gobiernos, los donantes y los beneficiarios continuaron exigiendo mayor transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil. A lo largo de todo el año ha trabajado para brindar recursos y conocimiento a fin de construir y desarrollar capacidades de las organizaciones de la sociedad civil en esta área.

Se puede decir que Civicus trabaja sobre la efectividad de la sociedad civil, en los procesos de gobernanza globales a fin de aumentar la capacidad de la sociedad civil para movilizar e influir en los decisores clave.

### **2.1.2 HELPARGENTINA**

Es una ONG que surge en los EE.UU., con sede en Buenos Aires y que tiene por objetivo brindar servicios financieros para el sector social argentino. La fundación surgió como una respuesta ante la crisis argentina y se consolidó rápidamente como un puente de ayuda, uniendo las ONG's locales con los miembros de una comunidad internacional comprometida. La misión de la Organización es promover el desarrollo social de la Argentina creando un sector social que sea competitivo, confiable y globalmente financiado. Mediante la plataforma administrativa, legal y financiera de la Organización, la comunidad internacional encuentra una forma segura para realizar donaciones y mantener una constante comunicación con el sector social argentino.

La meta es fortalecer a las organizaciones sociales argentinas que trabajan para realizar un cambio en el País, fomentando la confianza en el tercer sector argentino y promoviendo la cultura del dar entre los habitantes del País.

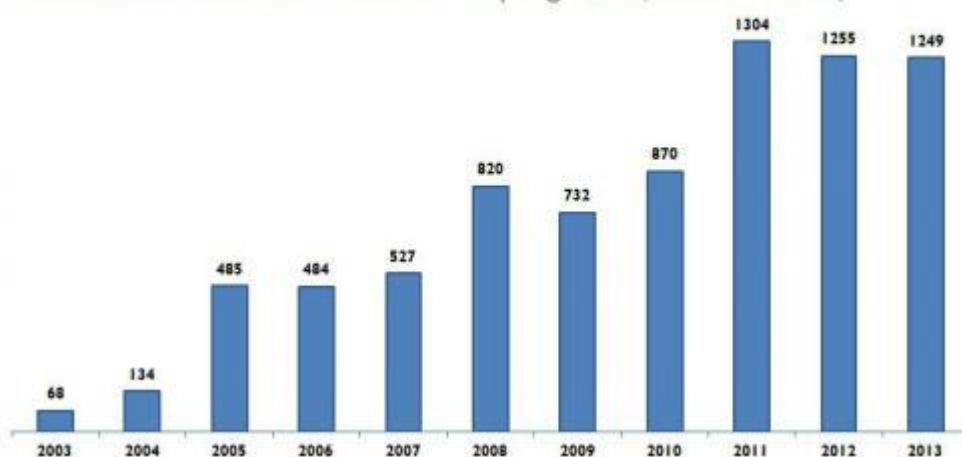
- Trabaja con organizaciones que respetan criterios de transparencia y buenas prácticas, brindando un seguro y eficiente canal para encauzar sus donaciones. HelpArgentina está registrada en Nueva York como una organización sin fines de lucro conforme al artículo 501(c.3) del código impositivo de EE.UU., lo cual permite que las donaciones realizadas por los contribuyentes de ese país sean deducibles del impuesto a las ganancias. Utiliza el profundo conocimiento que ha adquirido sobre los problemas sociales críticos de Argentina para identificar a las organizaciones que trabajan estos temas de forma eficiente.
- Invita a las organizaciones que comparten los criterios de buenas prácticas y transparencia de HelpArgentina a sumarse a la red. Al mantener relaciones con una amplia diversidad de organizaciones, logra asegurar que los donantes podrán apoyar las causas de su interés: desde educación hasta desnutrición.
- Provee información y consejos que ayudan, tanto a individuos, como a instituciones a identificar las organizaciones y los proyectos que concuerdan con sus intereses. La página web brinda información detallada sobre las organizaciones miembro y ofrece una segura y sencilla plataforma para procesar donaciones on-line.
- Ofrece servicios personalizados para que la ayuda sea óptima. Con decir a qué temática se quiere apoyar, se pueden identificar opciones, facilitar el proceso de donación, monitorear el progreso y realizar un informe final con los resultados de la iniciativa.

- Crea una experiencia de voluntariado única para voluntarios internacionales que quieran ofrecer su tiempo y capacidades para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro de la red.

Desde el 2003, más de USD 7.9 millones fueron donados por más de 7.000 personas residiendo en más de 50 países a más de 140 organizaciones sociales en Argentina.

## Donaciones

Donaciones Movilizadas a través de HelpArgentina (en miles de dólares)



**Fuente:** Elaborado por HelpArgentina. (Consultado: 15 de Oct. 2014).

Los servicios de HelpArgentina para Donantes Individuales son los siguientes:

- “Se facilita que las donaciones realizadas por los contribuyentes de los EE.UU. a las organizaciones del sector social argentino sean deducibles del impuesto a las ganancias.
- Se brinda una red de organizaciones miembro que comparten principios y requisitos.
- Se evalúan organizaciones identificadas por los donantes con el fin de confirmar que son elegibles para recibir donaciones procedentes de los EE.UU.
- Se ofrece asesoramiento personalizado en el diseño y ejecución de proyectos sociales para aquellos donantes que quieran apoyar proyectos específicos que respondan a sus posibilidades, intereses y preferencias. Estos servicios pueden incluir:
  - a) Identificación y diseño de proyectos,
  - b) Administración de los recursos,
  - c) Seguimiento y rendición de cuentas,

d) Evaluación del impacto.

- Se proporciona información detallada de las organizaciones sociales de una manera coherente, objetiva y comparable, lo cual posibilita que los donantes puedan tomar decisiones para sus actividades filantrópicas recibiendo asesoría y acceso a datos relevantes.
- Se provee un sistema seguro de procesamiento de donaciones internacionales que permite aceptar donaciones en efectivo, cheques, transferencias electrónicas, tarjetas de crédito y de valores (acciones y bonos).
- Se asume el compromiso de mantener total confidencialidad acerca de la identidad del donante, a menos que éste desee hacer pública su donación.
- Se mantiene al donante informado acerca de los resultados y el impacto de la inversión social realizada.

Los servicios de HelpArgentina para Voluntarios Internacionales son los siguientes:

- Se ofrecen experiencias personalizadas en organizaciones sin fines de lucro en Argentina.
- Se asegura una experiencia de valor agregado tanto para el voluntario como para la organización.
- Se facilita la relación a largo plazo entre los voluntarios y las organizaciones cuando los colaboradores se establecen nuevamente en sus países.” HelpArgentina (en línea) <http://www.helpargentina.org>. (Consultado: 15 Oct. 2014).

Para Organizaciones sin Fines de Lucro en Argentina:

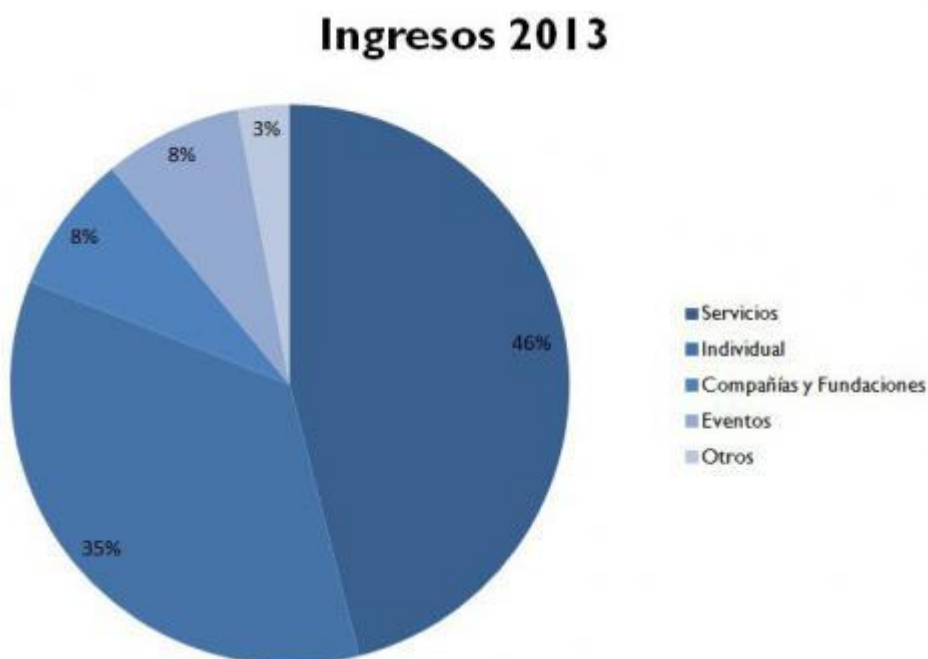
“Se ofrece una serie de herramientas para acompañar y facilitar los esfuerzos a aquellas organizaciones argentinas sin fines de lucro interesadas en hacer fundraising (captar fondos) en el exterior.

- Beneficios impositivos para los donantes: se brinda la posibilidad de recibir donaciones provenientes de los Estados Unidos deducibles de impuestos.
- Fácil recepción de donaciones del exterior: se realizan las operaciones bancarias necesarias para que la organización reciba las donaciones alcanzadas en su favor de individuos y organizaciones del exterior.

### Financiamiento:

HelpArgentina se financia a través de distintas fuentes:

- **Servicios:** realiza una deducción de 5% de cada donación para el sostenimiento de la estructura institucional. Además, recibe ingresos por parte de distintos inversores sociales que requieren el asesoramiento y colaboración de HelpArgentina para sus proyectos en el país.
- **Empresas:** cuenta con un grupo de sponsors corporativos que anualmente apoyan con recursos económicos el trabajo que realizan en HelpArgentina. Además, muchas empresas apoyan los eventos de fundraising.
- **Individuos:** muchas personas colaboran con el trabajo, tanto participando en los eventos de fundraising, como donando dinero directamente.” HelpArgentina (en línea) <http://www.helpargentina.org>. (Consultado: 15 Oct. 2014).



**Fuente:** Elaborado por HelpArgentina. (Consultado: 15 de Octubre de 2014.)

HelpArgentina, ha elaborado además una herramienta para el autodiagnóstico y fortalecimiento institucional basada en una serie de principios de buenas prácticas.

El diseño de la herramienta es a través de una metodología participativa teniendo en cuenta a todos los actores involucrados en el quehacer de la institución.

La herramienta consta de dos partes, una grilla de evaluación y una serie de recomendaciones temáticas para orientar a quienes busquen mejorar en algún área. Cada organización puede evaluar su situación utilizando en primer lugar la grilla y luego teniendo en cuenta las recomendaciones temáticas o intercalando su lectura.<sup>1</sup>

Tanto la grilla como las recomendaciones están elaboradas en dos niveles: La organización y su contexto y La organización y su gestión. La utilización de estas herramientas de autoevaluación sirven de orientación para las Organizaciones que desean conocer en que situación se encuentran con respecto a su gestión interna y a la de su contexto.

## **2.2. A nivel nacional:**

Haciendo un estudio de las ONG que trabajan a nivel nacional, se pueden citar varias organizaciones que se desarrollan en distintos ámbitos y apuntan a la concreción de distintos objetivos, las seleccionadas para este estudio, tienen en común la defensa de la sociedad civil y la implementación de sistemas de transparencia para optimizar su desarrollo.

### **2.2.1 PODER CIUDADANO**

Es una Fundación apartidaria y sin fines de lucro que nació en 1989 como iniciativa de un grupo de ciudadanos preocupados por la defensa de los derechos cívicos del País, como lo expresa en su portal: “Nuestra misión es promover la participación ciudadana, la transparencia y el acceso a la información pública para fortalecer las instituciones de la democracia a través de la acción colectiva. Nos mueve la visión de una red de personas e instituciones comprometidas con los asuntos públicos a escala local, nacional e internacional en pos de sociedades democráticas e inclusivas”. Poder Ciudadano (en línea). <http://www.poderciudadano.org>. (Consultado: 15 Oct. 2014).

---

<sup>1</sup> HelpArgentina (en línea). Disponible: [www.helpargentina.org/es/bestpractices](http://www.helpargentina.org/es/bestpractices) (Consultado: 1 Nov. 2014).



Desde sus orígenes la Fundación ha tenido en cuenta para su integración, el criterio de igualdad de género, la diversidad en las inclinaciones político-partidarias y de clases sociales y se comparte una base de valores comunes, al considerar que en esa pluralidad se puede construir un pensamiento cívico que comprometa a los participantes más allá del voto, dejando de lado las diferencias para fortalecer el verdadero valor de la democracia. Estas motivaciones fueron el eje central por los cuales se construyó Poder Ciudadano. Las diferencias ideológicas entre los fundadores reforzaron su condición de apartidarios. El objetivo de la Organización es promover la participación ciudadana y concientizar a la población sobre los problemas de interés público que requieren del compromiso de todos.

Poder Ciudadano es una organización que lidera el trabajo por el buen gobierno del Estado, la transparencia en el manejo de la cosa pública y el compromiso por vigorizar las instituciones de la democracia. Trabaja en las siguientes líneas estratégicas: transparencia y control ciudadano; anticorrupción; monitoreo de las instituciones; fortalecimiento de la educación y participación ciudadanas; y expansión de los canales de comunicación entre la sociedad civil y el Estado.

Estas líneas estratégicas son implementadas a través de las siguientes áreas de trabajo:

#### Instituciones Políticas y de Gobierno:

Desde este espacio se promueve la calidad de la representación política, la transparencia en la administración del Estado y la promoción del acceso a la información pública. Se orienta a fortalecer a los ciudadanos, poderes del Estado, y organizaciones de la sociedad civil para que incidan en la definición de las políticas públicas.

#### Acción Ciudadana:

Se trabaja en la construcción de una red de ciudadanos que sepa cómo actuar frente al Estado, cómo involucrarse en los asuntos públicos para incidir en las políticas públicas que definen su calidad de vida. Este espacio busca promover la inclusión social de individuos y comunidades en situación de exclusión o pobreza a partir del desarrollo de sus capacidades y facultades cívicas. A través del Centro de Asesoría Legal y Acción Ciudadana (ALAC) se ofrece asesoramiento y asistencia legal gratuita a quienes lo necesiten.

#### Justicia:

Desde esta área se trabaja por una justicia transparente, eficaz y accesible a la ciudadanía, promoviendo el debate y la participación para mejorar el sistema judicial. Se desarrollan acciones y herramientas para promover la transparencia en la administración del Estado y la lucha contra la corrupción.

Actualmente trabaja en los siguientes proyectos:

- Observación electoral.
- Contrataciones públicas transparentes.
- Dinero y política.
- Fortalecimiento comunitario.
- Transparencia en el sector privado.
- Transparencia en políticas sociales.
- Declaraciones juradas.
- Asesoría legal y acción ciudadana.
- Publicidad oficial.
- Transparencia en el poder legislativo.
- Identidad y derechos.

### **2.2.2 CIPPEC**

Otra de las instituciones analizadas fue CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. La Organización fue fundada en el año 2000 por jóvenes profesionales con distintas especialidades y preferencias partidarias, unidos para trabajar por una Argentina más justa y desarrollada.

Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Su desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de Desarrollo Social, Desarrollo Económico, Estado y Gobierno, a través de los programas de Educación; Protección Social y Salud; Política Fiscal; Integración Global; Justicia y Transparencia; Instituciones Políticas; Gestión Pública; Incidencia, Monitoreo y Evaluación, y Desarrollo Local.

“La Visión es vivir en una Argentina desarrollada, con una distribución más equitativa del ingreso, igualdad de oportunidades e instituciones públicas sólidas y eficaces.

Aspira a consolidar una sociedad justa, democrática y abierta al mundo, en la que todas las personas puedan desarrollarse en libertad.

La Misión es trabajar por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas.

Los objetivos son los siguientes:

- Promover mejores prácticas en el sector estatal y el desarrollo de más y mejores profesionales con vocación por lo público, para que el Estado pueda responder a las necesidades de la población.
- Servir como fuente permanente de consulta sobre políticas públicas y contribuir al debate público con propuestas innovadoras para mejorar el trabajo del Estado y el bienestar de la sociedad.
- Realizar proyectos de investigación que complementen el trabajo de otros centros de estudio, para comprender y aportar soluciones a problemas fundamentales de la realidad argentina.
- Desarrollar y difundir herramientas que permitan aumentar la participación de la sociedad civil en las políticas del Estado.” Cippec (en línea). <http://www.cippec.org/acercadecippec/>. (Consultado: 10 Mar. 2015).

Para llevar adelante estos objetivos la Organización trabaja en los siguientes programas:

- El Programa de Justicia y Transparencia: Promueve políticas que garanticen el acceso a la justicia, la independencia y transparencia judicial, y la implementación de sistemas de gestión judicial de calidad.
- El Programa de Instituciones Políticas: Promueve reformas en la gestión del Estado que contribuyan a transformar las decisiones del sistema político en buenas políticas públicas.
- El Programa de Gestión Pública: Promueve reformas en la gestión y la administración del Estado que contribuyan a transformar las decisiones del sistema político en buenas prácticas de gestión y administración de políticas públicas.
- El Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación: Promueve la integración del conocimiento en el proceso político para generar políticas más democráticas, inclusivas, efectivas y transparentes.
- El Programa de Desarrollo Local: Trabaja para fortalecer la gestión pública y las instituciones municipales para que promuevan el desarrollo político, social y económico sustentable de las comunidades.

### **2.3. A nivel local:**

Siguiendo con el análisis de las instituciones, se puede nombrar a varias ONG's que trabajan en distintas temáticas en la Provincia y que han implementado mecanismos de transparencia para optimizar su gestión. Algunas de éstas organizaciones son CONIN (Cooperadora para la Nutrición Infantil) y La casa Ronald McDonald Mendoza, las mismas son parte de la Red de Organizaciones Miembro de HelpArgentina, ya que han implementado los formularios de transparencia desarrollados por la Organización para recibir ayuda internacional. Para el presente estudio se ha tenido en cuenta además, la actividad que realiza otra ONG mendocina que ha hecho valiosos aportes para el fortalecimiento de la sociedad civil y la implementación de mecanismos de transparencia, esta organización es FAVIM (Familias de Víctimas Indefensas Mendoza) Acción Ciudadana.

#### **2.3.1 FAVIM Acción Ciudadana**

En sus orígenes, se dedicaba a temas de seguridad ciudadana y asistencia jurídica a víctimas. Luego cambia su eje de actuación para centrarse en la promoción de la participación de la sociedad civil y en las políticas públicas mediante la formación, la investigación y la difusión de información.

La filosofía de **FAVIM** se aparta de las perspectivas que conciben que la tarea de las organizaciones que trabajan temas institucionales es básicamente develar las falencias de la acción estatal. Por el contrario, esta organización entiende que la incidencia en las políticas y la gestión pública implican tender puentes, dialogar, negociar y también cooperar. Como lo expresa su Presidenta Eliana Luna, “no se trata de conseguir recursos para hacer lo que el Estado no hace, lo que hay que hacer es ver en qué se puede contribuir y apoyar para que lo que aún no se está haciendo se empiece a hacer.” FAVIM Acción Ciudadana (en línea). <http://www.raci.org.ar/acercaderaci/socios/favimaccionciudadana/>. (Consultado: 1 de Marzo 2015).

Entre los años 2004 y 2007, FAVIM desarrolla el Programa “Monitoreo Cívico del Poder Legislativo”, con el apoyo de la ONG Poder Ciudadano que desarrolla la experiencia en el Congreso Nacional. Esta iniciativa instala en FAVIM una línea de trabajo vinculada a la incidencia en materia de acceso a la información pública y la transparencia. El programa se

propone acercar las instituciones legislativas a la ciudadanía, promoviendo el conocimiento de sus representantes e incentivando el control ciudadano. Su puesta en práctica implica la convocatoria a voluntarios para que realicen un seguimiento de las reuniones de las comisiones legislativas durante tres meses, el pedido de información sobre declaraciones patrimoniales y manejo de recursos públicos por parte de legisladores, y el monitoreo del sitio Web de la Legislatura de la provincia de Mendoza.

En la primera ejecución del programa (2004/2005) participan voluntarios particulares sin pertenencia a ninguna organización específica. Además, el trabajo de búsqueda de información se lleva adelante sin un criterio unificado y sistemático. En 2006, Eliana Luna, se pone al frente del programa e incorpora dos innovaciones que agregan valor a las acciones realizadas.

Para el relevamiento decide convocar a organizaciones sociales de Mendoza que trabajan sobre temas diversos (VIH, medioambiente, entre otros), y que podrían estar interesadas en conocer el funcionamiento de la Legislatura y establecer redes para hacer incidencia. Algunas organizaciones logran capitalizar esta experiencia y entender que hay cosas concretas que se pueden lograr en el trabajo con el Poder Legislativo. Por ejemplo la Asociación Redes Nueva Frontera presenta un proyecto y logra pasajes gratuitos de transporte público para las personas que viven con VIH/Sida. Una segunda innovación tiene que ver con el diseño de planillas y protocolos de relevamiento que permiten estandarizar la información y aumentar la confiabilidad de los datos.

En cuanto a otros temas en 2008, cuando cambian las autoridades legislativas, el nuevo Presidente de la Cámara de Diputados convoca a FAVIM para proponerle colaboración y recoge algunas de sus recomendaciones y se dicta una Resolución Administrativa que invita a legisladores a presentar sus declaraciones juradas patrimoniales e impulsa una reforma del reglamento interno que introduce mejoras en el funcionamiento de las comisiones.

Esta relación de colaboración abre otras oportunidades de trabajo conjunto. En 2008 se realiza el Programa “Si yo fuera Diputad@”, una iniciativa desarrollada de manera conjunta por la Cámara de Diputados, la Dirección General de Escuelas y FAVIM. Este programa apunta a mostrar a los jóvenes cómo es el funcionamiento de la Legislatura y a incentivar su participación en asuntos de interés público. Las escuelas interesadas en el programa se inscriben, el alumnado tiene que armar uno o más proyectos, y luego se lleva a cabo un simulacro de sesión legislativa en la escuela, con la presencia de legisladores correspondientes a la sección electoral que actúan como autoridades. Se visitaron aproximadamente veinte escuelas rurales ubicadas en distintos

departamentos de la provincia y se debatieron propuestas elaboradas por alumnos. Algunos de estos proyectos ingresaron en la Cámara de Diputados.

En 2015 FAVIM Acción Ciudadana impulsa la puesta en marcha del Parlamento juvenil, un ámbito creado por una ley provincial que no fue reglamentada. Originalmente no se preveía la participación de la sociedad civil en el proceso, pero gracias a su trabajo previo en incidencia, FAVIM queda a cargo de redactar el proyecto de reglamentación y logra el compromiso presupuestario para su implementación. La Organización también trabaja en la edición de un boletín electrónico sobre el Poder Legislativo, en el cual además de brindar información y notas especializadas prevé incorporar columnas de legisladores, brindándoles un foro para visibilizar sus iniciativas y opiniones. La experiencia de trabajo de FAVIM Acción Ciudadana con el Poder Legislativo en Mendoza ofrece pistas valiosas para tomar en cuenta cuando se llevan a cabo acciones de incidencia y relaciones con ámbitos legislativos.

### **2.3.2 La Casa Ronald McDonald Mendoza**

La Casa de Ronald McDonald, (miembro de Ronald McDonald House Charities a nivel global), es una organización sin fines de lucro dedicada desde 20 años a crear, encontrar y dar soporte a programas que mejoren directamente la salud y el bienestar de los niños.

Desde sus inicios, la Asociación ha beneficiado a más de 70.000 niños a través de una Casa de Ronald McDonald en Buenos Aires, una en Mendoza y otra en Córdoba, una Sala de Padres de Terapia Intensiva y una Sala Familiar de Neonatología dentro del Hospital "Prof. Dr. Juan P. Garrahan" y una Unidad Pediátrica Móvil.

“La Misión de la Asociación La Casa de Ronald McDonald es crear, encontrar y apoyar programas que mejoran directamente la salud y el bienestar de los niños, guiada por sus valores fundamentales como:

- Enfoque en las necesidades críticas de salud de los niños.
- Celebración de la diversidad de los programas que se ofrecen, los recursos humanos, los voluntarios y los donantes.
- Fidelidad a la herencia de 38 años de una administración responsable.
- Operar con una rendición de cuentas y transparencia adecuada.” Casa Ronald McDonald. Visión, Misión y Valores (en línea).

<http://www.casaronald.org.ar/argentina/sp/quienessomos.html> (Consultado: 10 Sep.2014).

La Visión de la Organización expresada en su portal es la siguiente: “Creemos que cuando se cambia la vida de un niño, se cambia la de una familia, y así a su vez se puede cambiar la de una comunidad, y en última instancia el mundo. Nos esforzamos por ser parte de ese cambio. Trabajamos continuamente para mejorar y expandir nuestros programas optimizando 20 años de experiencia y buenas relaciones con las comunidades del país. Y no lo hacemos solos. Contamos con el apoyo de una amplia red de donantes y voluntarios, y nos basamos en nuestro sólido vínculo con la comunidad médica. Contamos con alianzas estratégicas con organizaciones de salud de primer nivel que tienen el conocimiento y la infraestructura adecuada para extender el alcance de nuestro trabajo.” Casa Ronald McDonald. Visión, Misión y Valores (en línea) <http://www.casaronald.org.ar/argentina/sp/quienessomos/html>. (Consultado: 10 Sep. 2014).

Actualmente, la Asociación La Casa de Ronald McDonald trabaja junto a emblemáticas instituciones de la salud en cada comunidad donde está presente y sin bien es una organización independiente sin fines de lucro, McDonald's es el mayor patrocinador corporativo.

La provincia de Mendoza fue el lugar elegido para la construcción de la segunda Casa de Ronald McDonald en Argentina, gracias a la colaboración de Fundavita, se recibió la donación de un terreno cercano al Hospital Pediátrico Dr. Humberto Notti en Guaymallén. Desde que esta Casa abrió sus puertas el 6 de marzo de 2003, ya ha brindado alojamiento temporario y contención a más de 2.242 familias de provincias cercanas a Mendoza y del interior de la provincia.

En materia de transparencia, como se ha mencionado anteriormente, se puede agregar que la organización además de publicar los informes contables en su página web, ha implementado los formularios desarrollados por HelpArgentina y es parte de la Red de Organizaciones Miembro para recibir ayuda internacional.

### **2.3.3 CONIN**

CONIN fue fundada por el Dr. Abel Pascual Albino en la provincia de Mendoza, el 4 de septiembre de 1993. Albino tomó el exitoso modelo de CONIN Chile, ideado por su fundador el Dr. Fernando Mönckeberg, quien logró exitosamente quebrar el flagelo de la desnutrición infantil en su país y gracias al cual Chile posee el índice más bajo de desnutrición de Latinoamérica. El modelo chileno (Centros de Tratamiento) fue complementado en Argentina con los Centros de Prevención de Desnutrición Infantil y Promoción Humana.

Primero se formó en Las Heras (Mendoza), en el Algarrobal, el Centro de Prevención de la Desnutrición Infantil y Promoción Humana que luego se trasladó a la localidad de “El Plumerillo”, donde actualmente se trabaja con 300 niños y su grupo familiar promoviendo hábitos saludables de salud, higiene y nutrición. Algunos años más tarde, se inaugura el primer y único Centro de Recuperación para Lactantes Desnutridos, “Madre Teresa de Calcuta”, donde ya se han recuperado más de 1000 niños desnutridos graves con tasa cero de mortalidad.

Distintas asociaciones se han sumado, adoptando la Metodología CONIN en materia de prevención de la desnutrición infantil y promoción humana, y conformaron así la “Familia CONIN”, una red de Centros distribuída por todo el País. Para el 2015, CONIN lleva replicados más de 60 Centros de Prevención distribuidos en 15 provincias de la Argentina. A su vez, existen Centros CONIN en la República del Paraguay, en la República del Perú, y en Gambia (África Ecuatorial).

En cuanto a la misión y visión se menciona lo siguiente:

#### **MISIÓN:**

“Erradicar la desnutrición infantil en la Argentina, comenzando por Mendoza para luego extenderse al resto de América Latina y el mundo.

#### **VISIÓN:**

Un país con igualdad de oportunidades en donde todos puedan desplegar su potencial genético y optar con libertad el camino a seguir.” FUNDACION CONIN. Acerca de CONIN. (en línea). <http://www.conin.org.ar/conin.php>. (Consultado: 10 Sep. 2014).

La actividad de CONIN se sustenta en tres pilares básicos: asistencia a través de diversos programas que promueven el ejercicio de esfuerzos mancomunados para la satisfacción de las necesidades de cada beneficiario en particular, docencia dirigida especialmente a la prevención de



desnutrición y promoción humana e investigación científica sobre la problemática de pobreza y desnutrición.

En materia de transparencia, la organización, al igual que la Casa Ronald, además de detallar los informes contables en su página web, ha implementado los formularios desarrollados por HelpArgentina y es parte de la red de organizaciones miembro para recibir ayuda internacional.

### **Conclusión:**

Teniendo en cuenta el análisis de las organizaciones anteriormente citadas, se puede concluir que tanto aquellas que trabajan a nivel internacional como las que lo hacen a nivel nacional y local están aplicando cada vez más los sistemas que tienden a transparentar la gestión de las organizaciones, ya que se ha tomado consciencia de la importancia de difundir la información para aumentar la confianza en el sector.

Para el caso de la Asociación Cooperadora del Hospital Central, se considera muy importante el aporte hecho por las distintas organizaciones, más aún el de aquellas que se desempeñan en el mismo ámbito social y desarrollan una actividad similar como La Casa Ronald y Conin (con la colaboración de HelpArgentina) y el aporte hecho por Favim y Poder Ciudadano en todo lo referente al acceso de la información pública y la transparencia de las ONG.

### **Capítulo N°3: Análisis Foda**

A fin de realizar un análisis más acabado de la Organización bajo estudio, se ha considerado importante desarrollar un análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), tanto para estudiar aspectos internos como externos, teniendo en cuenta fortalezas y debilidades de la misma, como así también las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta en su entorno y con la finalidad de conocer la realidad actual de la Asociación.

#### **Análisis interno:**

##### **Fortalezas**

- Cuenta con una trayectoria de 46 años trabajando para apoyar al Hospital Central: como se ha mencionado anteriormente, la Asociación Cooperadora se fundó en Septiembre de 1.969 con el objetivo de colaborar con las autoridades del Hospital y los Programas Especiales que le fueran asignados, prestando todo tipo de apoyo tanto material y moral para mejorar la atención de su principal destinatario, el paciente carenciado.
- Cuenta con profesionales altamente capacitados: la organización cuenta con médicos que se desempeñan en distintas especialidades como clínicos, oncólogos, terapistas y psicólogos. En el área administrativas cuenta con tres profesionales en Ciencias Económicas matriculados en el Consejo Profesional, de los cuales hay un Licenciado en Administración de Empresas y dos Contadores.
- Nómina de socios que colaboran con la Organización: la organización cuenta con una nómina de 100 socios que pagan una cuota social de \$ 20,00 y, además, prestan colaboración voluntaria para todo tipo de actividades que organiza la Institución.
- Prestigio y reconocimiento de la Organización: la Asociación Cooperadora cuenta con el reconocimiento por parte del Ministerio de Salud y autoridades gubernamentales ya que administra el Programa al Paciente Oncológico e Incaimen desde 1990 y el Programa de Prevención y Asistencia al Paciente infectado por el virus de HIV desde 1997. Por la buena administración de la Organización en estos 25 años es que cuenta con el apoyo y confianza para desempeñar esta importante tarea.

### **Debilidades**

- No cuenta con personal encargado de Relaciones Institucionales: la organización al no contar con el área de Relaciones Institucionales ve dificultada la posibilidad de realizar distintos tipos de actividades en conjunto con otras organizaciones, tales como, acuerdos de cooperación, convenios de pasantías con Universidades y todo tipo de alianzas estratégicas que podrían llevarse a cabo si contara con este departamento.
- Carece de estrategia comunicacional: la organización no cuenta con un profesional encargado en este área y esto trae aparejado que no exista un buen flujo de comunicación tanto con su público interno, como externo.
- Débil imagen institucional: la organización al no contar con los departamentos anteriormente mencionados, tiene un escaso reconocimiento por parte de la Sociedad.
- Carece de colaboración empresarial: La organización no cuenta con ningún tipo de colaboración empresarial o patrocinio. Además, al no contar con un profesional encargado de Relaciones Institucionales se dificulta la posibilidad de obtener este tipo de ayuda.

### **Análisis Externo:**

#### **Oportunidades**

- Existencia de otras ONG para la cooperación: como se ha mencionado en este proyecto existen organizaciones tanto en el ámbito internacional, nacional y local que pueden colaborar con la organización.
- Potenciales voluntarios: teniendo en cuenta la experiencia de otras ONG, anteriormente mencionadas y que trabajan en el mismo ámbito, es que se considera que la Organización mediante una adecuada difusión puede aumentar el número de personas interesadas en colaborar.
- Voluntarios y donantes en el exterior: teniendo en cuenta el estudio realizado surge la posibilidad de acceder a la cooperación internacional, tanto para captar recurso financiero como humano en el exterior.
- Posibilidad de deducción del impuesto a las ganancias a través de las donaciones efectuadas: la Ley N° 20.628 de Impuesto a las Ganancias contempla la deducción del 5% de la ganancia neta a través de las donaciones efectuadas a entidades exentas en este impuesto. Como la Asociación Cooperadora está exenta en impuesto a las ganancias es que se considera la oportunidad de captar eventuales donaciones.

### **Amenazas**

- Gran número de ONG en la Provincia que necesitan colaboración: mediante la realización del presente estudio se ha podido determinar la existencia de numerosas ONG que trabajan en distintas temáticas y en el ámbito de la salud, las cuales necesitan colaboración, por lo que se considera una amenaza ya que dificulta la captación de recursos humanos y materiales.
- Cambio de gestión de gobierno: los cambios en la gestión de gobierno generan incertidumbre en el personal ya que generalmente se producen cambios en los cargos directivos del Hospital afectando puestos de trabajo y la dinámica del mismo.
- Cambios en la legislación: un cambio en la legislación podría afectar el trabajo de la Organización con respecto a la administración de los Programas Especiales asignados por ley.
- Precarización laboral que provoca un aumento en la demanda de salud pública: la precarización laboral existente es una amenaza para el trabajo de la Organización ya que el aumento de la demanda en atención pública, dificulta la tarea de prestar una atención de mayor calidad.

### **Matriz F.O.D.A.**

#### **Análisis interno:**

| FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia trayectoria</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil Imagen Institucional</li> </ul>              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales capacitados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con encargado de RRII</li> </ul>         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina de socios</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con estrategia comunicacional</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con ningún patrocinio</li> </ul>         |

**Análisis externo:**

| OPORTUNIDADES   | AMENAZAS  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de otras ONG para la cooperación</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gran número de ONG que necesitan colaboración</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciales voluntarios</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incertidumbre por cambio de gestión de Gobierno</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciales voluntarios y donantes en el exterior</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en la legislación vigente</li> </ul>               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Deducción del impuesto a las ganancias</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Precarización laboral</li> </ul>                           |

**Conclusión:**

Teniendo en cuenta el análisis F.O.D.A. realizado, se puede concluir que la implementación de sistemas de transparencia en cuanto a la gestión y al manejo de fondos, puede resultar de importancia tanto para potenciar las fortalezas de la Organización como para poder mejorar sus debilidades, ya que el objetivo principal de la propuesta es satisfacer la necesidad de información de los públicos interesados, lo que se verá traducido en un fortalecimiento de la Imagen Institucional y de la Estrategia Comunicacional. Por otro lado se cree que la implementación de dichos sistemas, ayudarán a sortear las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades existentes mediante la Cooperación Institucional y la captación de voluntarios y donantes.

## **Capítulo N° 4: Implementación de Sistemas de Transparencia de Manejo de Fondos y de Gestión**

### **Justificación:**

Para la implementación de sistemas de transparencia en una institución sin fines de lucro, cualquiera sea su finalidad, es necesaria la convicción y predisposición de todos aquellos que trabajan en la misma, ya que se requiere del trabajo en equipo tanto para difundir y organizar la información como para poner en práctica herramientas que ayuden a mejorar el funcionamiento de la Institución.

Por tal motivo, es necesario tener en cuenta a todos los interesados, es decir a los distintos públicos a quienes afecta el manejo de información en una organización, por un lado se puede hablar del público interno (sus trabajadores, ya sea personal contratado o voluntariado) del público externo (donantes, socios y beneficiarios) y otro público en sentido horizontal como son las ONG y los organismos oficiales.

Si bien el presente proyecto tiene como finalidad principal la transparencia en cuanto al manejo de fondos, no es posible concebir la transparencia de una organización sólo en un aspecto, sino de manera integral. Por tal motivo, entre las herramientas para transparentar la gestión, se pretende desarrollar todo lo referente a difusión a través de la comunicación tradicional y on-line, donde se den a conocer los estados contables, información relacionada a aspectos como actividades a realizar, proyectos actuales y futuros y toda la información que hace a la institución, como misión, visión, objetivos, etc.

En el caso de la Asociación Cooperadora del Hospital Central, debido a la necesidad de aumentar sus recursos para servir de apoyo al Hospital, es que se pretende hacer hincapié en transparentar el manejo de fondos, como medida para afianzar la relación sobre todo con el público externo de quien se espera la mayor colaboración.

En la actualidad estos sistemas de transparencia están siendo ampliamente utilizados para aumentar la confianza en el tercer sector debido a la creciente demanda de información por parte de los interesados.

### **Proposición:**

En el presente trabajo se pretende implementar diversas herramientas que ayuden tanto a transparentar la gestión de la Asociación Cooperadora del Hospital Central como a fortalecer la relación con los distintos públicos con los que se ve involucrada y de los cuales necesita para cumplir su misión.

Entre las herramientas para transparentar la gestión, se pretende llevar a cabo distintas actividades orientadas a los públicos interesados, unas dirigidas al público interno como la realización de “Jornadas de trabajo” donde sus empleados puedan participar en las decisiones y temas importantes, otras al público externo en todo lo referente a difusión a través de la comunicación tradicional y on-line, donde se den a conocer los estados contables, información relacionada a aspectos como actividades a realizar, proyectos actuales y futuros, misión, visión, objetivos, etc. y por último actividades para fortalecer la relación con el público horizontal, mediante la cooperación con otras ONG que han desarrollado herramientas para transparentar su gestión. Las ONG seleccionadas para la cooperación son: HelpArgentina, Poder Ciudadano y Favim, las mismas realizan importantes tareas en materia de transparencia tanto a nivel internacional, nacional y local respectivamente.

A través de la aplicación de estos sistemas de transparencia, se pretende lograr un aumento de la confianza hacia la Organización, profundizar el conocimiento hacia la misma y satisfacer la necesidad de información de los públicos interesados, para obtener un mayor compromiso de todos ellos, tanto de las personas que trabajan desde la organización, como aquellas que deseen involucrarse para colaborar.

#### **Objetivo general:**

- Aumentar la confianza hacia la organización y lograr mayor reconocimiento por parte de la Sociedad.

#### **Objetivos específicos:**

- Aumentar las donaciones y el trabajo voluntario.
- Implementar herramientas de autoevaluación para mejorar la gestión.
- Fidelizar al público interno, externo y horizontal.

Para llevar adelante los objetivos propuestos se trabajará en tres programas distintos orientados a fortalecer la relación con los públicos interesados y satisfacer la necesidad de información:

### **Programa N° 1: Fidelizando al público interno**

Con este programa se pretende hacer partícipe a todos los que trabajan en la Organización, tanto de las actividades que se piensan llevar a cabo para lograr los objetivos propuestos, como de la definición de la misión, visión y objetivos, ya que son una pieza fundamental en el desarrollo de la misma.

#### **Actividades:**

##### **Proyecto N° 1: “La Cooperadora y el desarrollo institucional”**

Se propone una jornada de trabajo ha realizarse en un lugar de esparcimiento, donde todos los que trabajan en la Institución participen de:

- La definición de la misión, visión y objetivos de la Organización.
- La planificación de las actividades a realizar para recaudar fondos.
- Interiorización de los programas en curso y los que se piensan llevar adelante en el corto, mediano y largo plazo. Ésta actividad ha sido diseñada para que participen Directivos de la Asociación, Jefes de los Programas Especiales y profesionales del área administrativa y contable.

##### **Proyecto N° 2: “Autoevaluación institucional”**

Se propone una jornada de trabajo para la aplicación de una herramienta de autoevaluación institucional, dirigida a todo el personal que trabaja en la Asociación, Directivos, Jefes de Programas, Profesionales y no profesionales de las distintas áreas. Para llevar adelante esta actividad se ha considerado muy valioso el aporte hecho por HelpArgentina quien ha elaborado una herramienta para el autodiagnóstico y fortalecimiento institucional basada en una serie de principios de buenas prácticas.

El diseño de la herramienta desarrollado por HelpArgentina, es a través de una metodología participativa teniendo en cuenta a todos los actores involucrados en el quehacer de la Institución.

La herramienta consta de dos partes, una grilla de evaluación y una serie de recomendaciones temáticas para orientar a quienes busquen mejorar en algún área. Cada organización puede evaluar



su situación utilizando en primer lugar la grilla y luego teniendo en cuenta las recomendaciones temáticas o intercalando su lectura.

Tanto la grilla como las recomendaciones están elaboradas en dos niveles:

A) La organización y su contexto.

B) La organización y su gestión.

Se recomienda que la herramienta sea utilizada periódicamente para observar en proceso los cambios e ir adaptando su gestión.

Luego de la lectura de las afirmaciones en cada grilla, el evaluador marcará con una cruz la opción que más se acerque a la realidad de la Asociación.

La autoevaluación permitirá determinar aquellos puntos en los cuales la organización es más fuerte y aquellos que necesita fortalecer ya que se considera que cuanto más sistemáticamente se lleven adelante las buenas prácticas organizacionales más eficiente será el funcionamiento de la misma.

#### Principios sobre los cuales trabaja la herramienta.

A- La organización y su contexto:

- Diagnóstico, planificación y evaluación: la organización trabaja de manera estratégica, define su misión y visión, define los problemas que desea abordar, planifica actividades, evalúa resultados y diseña el accionar futuro. La organización busca involucrar en este proceso a los distintos actores presentes en su desarrollo.
- La organización y sus vínculos externos: la organización tiene conciencia de que todo comunica y pone énfasis en que su información pública refleje sus objetivos y las actividades que realiza. El establecimiento de alianzas y el involucramiento con diversos actores de la comunidad donde opera son parte de su estrategia.

B- La organización y su gestión:

- Gobierno y toma de decisiones: el consejo directivo vela por el cumplimiento de la misión de la organización y mantiene ese foco en todas las tareas que lleva adelante así como también en las del equipo de gestión que monitorea.
- Financiamiento, presupuesto y situación legal: la institución destina parte de sus recursos a ser transparente en su funcionamiento, rinde cuentas claras a sus donantes, destinatarios y a la comunidad. Comprende la importancia de funcionar dentro de los marcos regulatorios legales correspondientes.

C- Relaciones humanas y comunicación interna:

- La organización promueve lazos de confianza y buenas relaciones entre los miembros, ha desarrollado una política de recursos humanos para comprender e incidir mejor sobre el desarrollo institucional y facilitar que todos los actores se sientan involucrados y comprometidos con su participación.<sup>2</sup>

### **Programa N° 2: La Cooperadora y la Comunidad, relación con el Público Externo**

Con el presente programa se pretende afianzar la relación con el público externo, de quien se espera la mayor colaboración, para ello se considera importante la organización de eventos que permitan recaudar fondos y la adecuada difusión de los mismos para lograr la respuesta deseada. Además, de la difusión de la Organización en su conjunto para lograr mayor reconocimiento por parte de la sociedad.

#### **Actividades:**

#### **Proyecto N° 3: “Comida Anual a beneficio de la Asociación Cooperadora del Hospital Central”**

Desde hace cinco años la Asociación Cooperadora del Hospital Central realiza un Té bingo para recaudar fondos y así colaborar con el Hospital en la compra de aparatología y de insumos que sean necesarios, desde éste proyecto se propone incorporar además una “Comida anual a beneficio”, donde las personas interesadas en colaborar podrán adquirir la tarjeta a un valor a determinar y con la misma participar de importantes sorteos, además de disfrutar de distintos números artísticos. Los premios que se otorgarán serán donados por proveedores del Hospital, Laboratorios, Empresas y particulares que deseen colaborar.

#### **Proyecto N° 4: “La Cooperadora en los medios de comunicación tradicional y on-line”**

En esta actividad se propone la difusión de la Organización en medios de comunicación tradicionales (tv, radio) mediante la cooperación de los multimedios locales a través de sus fundaciones, “De todo corazón” de Canal 9 y la Fundación “UNO Medios”, como también la difusión on-line mediante la elaboración de una página web, cuenta de Twitter y Facebook: las

---

<sup>2</sup> Rendir cuentas para darse cuenta. Autoevaluación para OSC. Pdf. (en línea). Disponible: <http://www.helpargentina.org/es/bestpractices>. (Consultado: 10 Dic. 2014).

mismas contarán con información detallada de la Institución con la finalidad de lograr mayor reconocimiento por parte de la sociedad en general y satisfacer la necesidad de información de los públicos interesados, la información que se podrá encontrar es la siguiente:

- Antecedentes históricos de la Asociación Cooperadora Hospital Central y programas Especiales.
- Nómina de Socios actualizada con el valor de la respectiva Cuota Social.
- Domicilios, Teléfonos, correo electrónico y contacto con la Institución.
- Autoridades y organigrama de la Institución.
- Misión, Visión y Objetivos estratégicos de la Cooperadora.
- Proyectos en ejecución y el porcentaje de avance de los mismos.
- Principales bienes de capital comprados por esta Institución y donados al Hospital Central.
- Declaraciones juradas del patrimonio de las autoridades.
- Balances con los respectivos informes de auditoria externa de los últimos cinco ejercicios en PDF certificados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.
- Memoria de los últimos cinco ejercicios.
- Rendición de los fondos recibidos por el ministerio de salud como la de las donaciones efectuadas firmadas por el Contador Publico y certificadas por el Consejo.
- Acceso directo a los formularios de inscripción como futuros socios de la Cooperadora, abonando la respectiva Cuota Social.
- Información detallada del CBU de la Cuenta Corriente de la Cooperadora para que el público en general realice las donaciones que estime conveniente.
- Asesoramiento sobre las ventajas impositivas que se producen al realizar donaciones a la Asociación Cooperadora Hospital Central y Programas Especiales como es la deducción de Impuesto a las Ganancias tanto de tercera como cuarta categoría.
- Acceso directo a un vínculo en el que las personas puedan dejar sugerencias y reclamos los que serán respondidos dentro de las 72 horas.

### **Programa N° 3: El público horizontal, la cooperación con otras ONG**

En este programa, se propone afianzar la relación con otras ONG's que trabajen en sistemas de transparencia aplicado a las Organizaciones, tanto a nivel internacional, nacional como local, ya que la cooperación entre las ONG resulta una herramienta valiosa, tanto para intercambiar conocimientos y experiencias como para desarrollarse cada una en su ámbito de interés.

#### **Actividades:**

##### **Proyecto N° 5: “Acuerdo de cooperación con HelpArgentina”**

Teniendo en cuenta la necesidad de la Organización de transparentar su gestión y acceder a la ayuda internacional, se propone un Acuerdo de Cooperación con otra ONG que cuenta con amplia trayectoria en la materia y ha realizado Acuerdos de Cooperación con instituciones mendocinas y del País en el ámbito de la salud, esta ONG es HelpArgentina, la misma tiene su sede en los Estados Unidos y postula a ONG's del País que cumplan con requisitos de buenas prácticas para formar parte de su red de organizaciones miembro.

#### **Los criterios de selección son los siguientes:**

- “La organización cumple con los requisitos que la regulación de los Estados Unidos exige a las organizaciones sin fines de lucro de ese país:
  - La organización persigue únicamente fines benéficos.
  - La institución es una organización sin propósito de lucro y ningún individuo u organización se beneficia económicamente de las ganancias de la organización.
  - La organización no proporciona apoyo material o recursos a individuos o entidades que planean, patrocinan, se comprometen en o se han comprometido en actividades terroristas.
  - La organización no interviene directamente en campañas políticas a favor o en contra de candidaturas para cargos públicos ni financia a otras organizaciones involucradas en este tipo de actividades.
- La organización se encuentra inscripta bajo la normativa jurídico-legal argentina y cumple con todas las obligaciones legales e impositivas.
- La organización cuenta con procesos y prácticas que apunten a la transparencia y profesionalismo de su gestión.” HELPARGENTINA (en línea). Disponible en:  
<http://www.helpargentina.org> (Consultado: 1 de noviembre de 2014).

**Las siguientes dimensiones son evaluadas:**

- Composición e involucramiento de su órgano de gobierno: La Asociación Cooperadora, tiene como autoridades: la Asamblea compuesta por sus socios, la Comisión Directiva compuesta por Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Protesorero, Tres Vocales Titulares y Tres Vocales Suplentes y la Comisión Revisora de Cuentas, compuesta por dos miembros titulares y dos suplentes, cada una de las cuales cuenta con atribuciones y deberes, conforme lo establece su estatuto.
- Publicación y difusión de información institucional, financiera y programática.
- Rendición de cuentas a la comunidad en general y a sus donantes: En particular la difusión de información institucional como la rendición de cuentas son el objetivo principal de este proyecto que se pretende implementar en la Organización.

**Actividades:**

1°- Presentación de la Asociación Cooperadora del Hospital Central: la organización se postula manifestando su interés a sumarse a la red de organizaciones miembro de HelpArgentina, completando el formulario disponible en [www.helpargentina.org/es/selection-criteria](http://www.helpargentina.org/es/selection-criteria). HelpArgentina evalúa la pertinencia de la solicitud y también su capacidad para incorporar nuevas organizaciones. Para comenzar el proceso de evaluación, la organización deberá hacer un depósito de USD50 correspondiente al fee (honorarios) de ingreso.

2°- Formulario de transparencia, documentación y pago del fee: en caso de que el Consejo apruebe el inicio de la incorporación, HelpArgentina solicitará que se envíe el “formulario de transparencia” con información financiera, institucional y programática. El mismo será publicado en el sitio web de HelpArgentina. En esta etapa, además se pedirá documentación legal de la Asociación, y se deberá completar el pago del fee de ingreso de USD100.

3°- Firma de Acuerdo de Cooperación: atravesado exitosamente todo el proceso de incorporación, la Cooperadora firmará un Acuerdo de Cooperación con HelpArgentina (en español e inglés), que regula la forma de proceder y responsabilidades de cada parte.

4°- Link en la web de HelpArgentina: la incorporación culmina, cuando HelpArgentina, con la información provista por la organización, crea un hipervínculo en la web, mediante el cual las organizaciones miembro, pueden recibir donaciones on-line. Al mismo tiempo la organización incluirá el logo de HelpArgentina en su sitio web y comunicará el vínculo entre ambas organizaciones.

**Proyecto N° 6: “Acuerdo de Cooperación entre la ONG Poder Ciudadano y la Asociación Cooperadora Hospital Central”**

En este proyecto se pretende realizar un Acuerdo de Cooperación entre ambas ONG con el objetivo de solicitar a Poder Ciudadano asesoramiento acerca de temas relacionados a la “Transparencia en la Administración Pública e Incidencia en las Políticas de Gobierno”, para establecer mejores canales de comunicación con los Organismos oficiales y trabajar conjuntamente en las necesidades de la comunidad. Esto a través de los proyectos que la ONG Poder Ciudadano desarrolla dentro su área de “Instituciones Políticas y de Gobierno”. Desde la Asociación Cooperadora, colaborar con Poder Ciudadano en los proyectos de “Transparencia en Políticas Sociales” ya que la Asociación cuenta con una amplia experiencia en la implementación de programas sociales y asistencia a pacientes carenciados.

El objetivo de este acuerdo es que la ONG Poder Ciudadano, brinde asesoramiento gratuito a la Cooperadora, asistiendo sus empleados, tanto administrativos como profesionales, a jornadas de capacitación a realizarse en el edificio del Hospital. P

ara lo cual la ONG se compromete a realizar la capacitación en forma gratuita durante un mes, brindando cuatro jornadas, una por semana, para ésto la Cooperadora se compromete a costear los gastos que incluyan la estadía del capacitador en la Provincia y aquellos que surjan de la realización misma de las jornadas, podrá además cobrar un bono de contribución para quienes deseen participar de las jornadas y que no sean empleados del Hospital, pudiendo destinar lo recaudado a los fines que la Cooperadora considere oportunos.

**Proyecto N° 7: “Acuerdo de Cooperación entre la ONG Favim y la Asociación Cooperadora Hospital Central”**

Como se ha detallado anteriormente, Favim desarrolla hace varios años una línea de trabajo vinculada a la transparencia de la información pública y un Programa con la Legislatura Provincial llamado “Monitoreo Cívico del Poder Legislativo” donde se propone acercar las instituciones

legislativas a la ciudadanía, convocando a ONG mendocinas que se desarrollan en distintas temáticas. Por esto, el objetivo de este proyecto es que la Asociación Cooperadora del Hospital Central participe en este programa a fin de interiorizarse en el trabajo que realiza la Legislatura Provincial y a partir de ésto lograr incidencia en políticas públicas que sean de interés para la Organización.

Para llevar adelante este Acuerdo, la ONG Favim se compromete a incluir en el Programa “Monitoreo Cívico del Poder Legislativo” a la Cooperadora, asistiendo sus empleados a las reuniones y sesiones que estipule el programa. El presente Acuerdo se realizará por el plazo de tres meses y la Cooperadora se compromete a autorizar la asistencia de sus empleados a las reuniones y sesiones que sean necesarias y por la cantidad de horas que estipule el Programa, siempre que sean dentro del horario de la jornada laboral. Por otro lado, la Cooperadora, colaborará con Favim en el asesoramiento médico profesional en lo referente a los programas que administra, para todas aquellas personas que se acerquen a la institución y lo requieran, también por el plazo de tres meses.

## Capítulo N° 5: Presupuesto

Para poder elaborar un presupuesto acorde al presente trabajo, primero se hace necesario especificar que es un presupuesto y por qué la importancia de la elaboración del mismo en todo proyecto que se piense llevar adelante.

“Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.” (Billene, 2003: pág. 35).

“El presupuesto es un plan de acción de una empresa, expresado en términos monetarios, para un período de tiempo futuro y explicitado formalmente y por escrito” (Billene, 2003: pág. 36).

### “Los principales elementos de un presupuesto son:

- **Es un plan:** Significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado período.
- **Integrador:** Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global.
- **Coordinador:** Significa que los planes para varios departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto global no será igual a la suma de las partes y creará confusión y error.
- **En términos financieros:** Indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirán problemas en el análisis del plan maestro.
- **Operaciones:** Es la determinación de los ingresos que se pretende obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe detallarse de la forma más elaborada posible.
- **Recursos:** no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación.
- **Dentro de un período futuro determinado:** un presupuesto siempre debe estar en función de cierto período.” (Billene, 2003: pág. 36-38).



Después de analizar la definición anterior, se puede afirmar que el presupuesto consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada, los objetivos trazados y de esta manera permitir visualizar su efecto en la Organización y servir como herramienta de control. Para el presente trabajo teniendo en cuenta que los proyectos a realizar están enmarcados en distintos programas, se ha considerado importante definir qué es el presupuesto por Programas:

“Un presupuesto de programa, representa la asignación de una cantidad fija de dinero para alcanzar un objetivo o grupo de objetivos específicos. Este enfoque presupuestal es muy común en las actividades “programadas” de un negocio tales como investigación y desarrollo, mercadotecnia, ingeniería, mantenimiento preventivo, entrenamiento y relaciones públicas. El presupuesto de programas o de asignación en éstas áreas representa el costo total de emprender una serie de proyectos individuales”. (Reginald y Trentin, 1979: pág. 68).

Teniendo en cuenta las definiciones analizadas anteriormente, para determinar el presupuesto necesario para desarrollar el presente trabajo, primero se presentarán por separado las distintas actividades que incluyen los Proyectos a llevar adelante por la Organización.

### **Actividades del Programa “Público Interno”**

Para la ejecución de este programa se piensan desarrollar dos proyectos distintos que tienen que ver, uno con el desarrollo institucional y otro con la autoevaluación, para llevarlos a cabo se realizarán dos “Jornadas de Trabajo” con la finalidad de “fidelizar” al público interno y hacerlo partícipe de las decisiones, tareas a ejecutar y de la definición de cuestiones centrales de la organización como su misión y visión. En el otro proyecto mencionado, se plantea la necesidad de evaluar en qué situación se encuentra la organización en distintas áreas, mediante la realización de una autoevaluación institucional.

**Proyecto N° 1: “La Cooperadora y el Desarrollo Institucional”**

| <b>CONCEPTO</b>   | <b>CANTIDAD</b>    | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>       |
|---|--------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>Reserva Devas Lobby Bar. Desayuno y almuerzo de trabajo.</b> | <b>12 personas</b> | <b>\$ 350,00</b>      | <b>\$ 4.200,00</b> |
| <b>Hojas A4 Tempo 75 gr.</b>                                    | <b>1 resma</b>     | <b>\$ 150,00</b>      | <b>\$ 150,00</b>   |
| <b>Biromes Bic trazo grueso</b>                                 | <b>12 biromes</b>  | <b>\$ 3,00</b>        | <b>\$ 36,00</b>    |
| <b>TOTAL</b>  |                    |                       | <b>\$ 4.386,00</b> |

**Proyecto N° 2: “Autoevaluación institucional”**

| <b>CONCEPTO</b>                      | <b>CANTIDAD</b>          | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>       |
|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>Carpetas Institucionales</b>      | <b>31 carpetas</b>       | <b>\$ 40,00</b>       | <b>\$ 160,00</b>   |
| <b>Cuadernillo de autoevaluación</b> | <b>31 de 40 pág. c/u</b> | <b>\$ 40,00</b>       | <b>\$ 1.240,00</b> |
| <b>Biromes Bic trazo grueso</b>      | <b>40 biromes</b>        | <b>\$ 3,00</b>        | <b>\$ 120,00</b>   |
| <b>TOTAL</b>                         |                          |                       | <b>\$ 1.520,00</b> |

**Coffe Break**

| CONCEPTO             | CANTIDAD         | COSTO UNITARIO | TOTAL            |
|----------------------|------------------|----------------|------------------|
| Servilletas de papel | 140 un. 1 packs  | \$ 18,00       | \$ 18,00         |
| Vasos térmicos       | 150 un. 1 cajas  | \$ 30,00       | \$ 30,00         |
| Removedores café/té  | 100 un. 1 cajas  | \$ 30,00       | \$ 30,00         |
| Azúcar Ledesma       | 320 un. 1 cajas  | \$ 40,00       | \$ 40,00         |
| Edulcorante Hilleret | 100 un. 1 cajas  | \$ 30,00       | \$ 30,00         |
| Té Green Hills       | 50 un. 1 cajas   | \$ 25,00       | \$ 25,00         |
| Café Bonafide        | 1 kg             | \$ 70,00       | \$ 70,00         |
| Jugo Tang            | 5 sobres         | \$ 4,00        | \$ 20,00         |
| Agua mineral sin gas | 5 lts. 1 bidones | \$ 38,00       | \$ 38,00         |
| Panadería, facturas  | 10 doc.          | \$ 40,00       | \$ 400,00        |
| <b>TOTAL</b>         |                  |                | <b>\$ 701,00</b> |

|  |                   |
|--|-------------------|
| <b>COSTO TOTAL ACTIVIDADES PÚBLICO INTERNO</b> | <b>\$6.607,00</b> |
|--|-------------------|

Fuente: elaboración propia, 2015.

**Actividades del Programa “Público externo”**

En este programa se pretende llevar adelante distintas tareas en lo referente a la relación con el público externo, mediante la difusión de la organización, tanto a través de la comunicación tradicional como on-line, y la realización de eventos para recaudar fondos. Para lograr esto se proponen dos proyectos distintos, uno para recaudar fondos y lograr mayor reconocimiento por parte de la sociedad y otro enfocado en la difusión de la Organización, tanto de las actividades que realiza cotidianamente como aquellas dirigidas a recaudar fondos.

**Proyecto N° 3: “Comida Anual a beneficio de la Asociación Cooperadora Hospital Central”**

| CONCEPTO                    | CANTIDAD     | COSTO UNITARIO | TOTAL                |
|-----------------------------|--------------|----------------|----------------------|
| Contratación Bodega del 900 | 600 personas | \$ 250,00      | \$ 150.000,00        |
| Invitaciones                | 300          | \$ 2,00        | \$ 600,00            |
| Tarjetas de Entrada         | 600          | \$ 2,00        | \$ 1.200,00          |
| Show artístico              | 1            | \$ 1000,00     | \$ 1.000,00          |
| Banners                     | 2            | \$ 300,00      | \$ 600,00            |
| Centros de mesa             | 50           | \$ 10,00       | \$ 500,00            |
| Talonarios para rifas       | 100          | \$ 3,00        | \$ 300,00            |
| Distintivos para asistentes | 600          | \$ 0.50        | \$ 300,00            |
| <b>TOTAL</b>                |              |                | <b>\$ 154.500,00</b> |

**Proyecto N° 4: “La Cooperadora y la comunicación tradicional y on-line”**

Cabe mencionar que para la elaboración de este proyecto, en lo referente a la difusión televisiva y radial, al solicitar colaboración de las Fundaciones, “De todo Corazón” y “Uno Medios”, estos ítems no representan un costo monetario para la Organización, por lo que no se los ha considerado en la siguiente tabla de presupuesto.

| CONCEPTO                     | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL           |
|------------------------------|----------|----------------|-----------------|
| Elaboración de la página web | 1        | 6.000,00       | 6.000,00        |
| Cuenta Twitter y Facebook    | 1        | 0,00           | 0,00            |
| <b>TOTAL</b>                 |          |                | <b>6.000,00</b> |

|  |                      |
|--|----------------------|
| <b>COSTO TOTAL ACTIVIDADES PÚBLICO EXTERNO</b> | <b>\$ 160.500,00</b> |
|--|----------------------|

### **Actividades del Programa “Público horizontal”**

Para el siguiente programa, se han pensado desarrollar tres proyectos distintos, pero cada uno de ellos basados en la cooperación con otras ONG's. El primero, con la finalidad de recibir ayuda internacional, cumpliendo con requisitos de transparencia y buenas prácticas por parte de la Organización y para el cual se pretende que un profesional en Relaciones Institucionales haga un seguimiento durante un año y una vez cumplido este período, evaluar su continuidad. El segundo de los proyectos, plantea la necesidad de la colaboración de otra ONG que trabaja en la aplicación de sistemas de transparencia y de la cual se pretende recibir asesoramiento en ésta temática, para llevarlo a cabo se desarrollarán jornadas de capacitación durante un mes. El último de los proyectos planteados, consiste en la participación de un Programa, mediante la colaboración de otra ONG mendocina en trabajo conjunto con la Legislatura Provincial y el cual tiene una duración estimada de tres meses. Para el desarrollo de estos tres proyectos se han considerado necesarios los siguientes ítems:

#### **Proyecto N°5: “Acuerdo de Cooperación con HelpArgentina”**

| <b>CONCEPTO</b>       | <b>CANTIDAD</b> | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>       |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| <b>Fee de ingreso</b> | <b>1</b>        | <b>USD 150</b>        | <b>USD 150</b>     |
| <b>TOTAL</b>          |                 |                       | <b>\$ 1.365,00</b> |

**Proyecto N° 6: “Acuerdo de Cooperación entre la ONG Poder Ciudadano y la Asociación Cooperadora Hospital Central”**

| <b>CONCEPTO</b>                          | <b>CANTIDAD</b> | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>       |
|--|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Estadía del disertante en el Hotel Alcor | 4 días          | \$510,00              | \$2.040,00         |
| Hojas A4 Tempo 75 gr.                    | 1 resma         | \$150,00              | \$150,00           |
| Biromes Bic trazo grueso                 | 100             | \$3,00                | \$300,00           |
| Banner Institucional                     | 1               | \$ 250,00             | \$250,00           |
| Carpeta Institucional                    | 100             | \$ 40,00              | \$400,00           |
| <b>TOTAL</b>                             |                 |                       | <b>\$ 3.140,00</b> |

**COFFEE BREK**

| <b>CONCEPTO</b>      | <b>CANTIDAD</b>  | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>       |
|----------------------|------------------|-----------------------|--------------------|
| Servilletas de papel | 140 un. 2 packs  | \$ 18,00              | \$ 36,00           |
| Vasos térmicos       | 150 un. 2 cajas  | \$ 30,00              | \$ 60,00           |
| Removedores café/té  | 100 un. 2 cajas  | \$ 30,00              | \$ 60,00           |
| Azúcar Ledesma       | 320 un. 2 cajas  | \$ 40,00              | \$ 80,00           |
| Edulcorante Hilleret | 100 un. 2 cajas  | \$ 30,00              | \$ 60,00           |
| Té Green Hills       | 50 un. 2 cajas   | \$ 25,00              | \$ 50,00           |
| Café Bonafide        | 2 kg             | \$ 70,00              | \$ 140,00          |
| Jugo Tang            | 10 sobres        | \$ 4,00               | \$ 40,00           |
| Agua mineral sin gas | 5 lts. 2 bidones | \$ 38,00              | \$ 76,00           |
| Panadería, facturas  | 20 doc.          | \$ 40,00              | \$ 800,00          |
| <b>TOTAL</b>         |                  |                       | <b>\$ 1.402,00</b> |

**Proyecto N° 7: “Acuerdo de Cooperación entre la ONG Favim y la Asociación Cooperadora Hospital Central”**

| CONCEPTO     | CANTIDAD                                     | COSTO UNITARIO | TOTAL            |
|--------------|--|----------------|------------------|
| Viáticos     | 48 vales para desayuno (12 para c/ empleado) | \$ 20,00       | \$ 960,00        |
| <b>TOTAL</b> |  |                | <b>\$ 960,00</b> |

**COSTO TOTAL ACTIVIDADES PÚBLICO HORIZONTAL \$ 6.867,00**

Fuente: elaboración propia, 2015.

El Costo Total de la propuesta teniendo en cuenta la ejecución de los distintos proyectos alcanza el valor de \$ **173.974**, sin incluir los costos de la remuneración para el Profesional en Relaciones Institucionales (en adelante RRII), cuya tarea será la de dirigir y monitorear la ejecución de los programas propuestos. Debido a que en la Organización no cuentan con un departamento de RRII, y que por el momento no pueden aumentar su nómina de empleados en relación de dependencia, es que el profesional trabajará mediante un contrato de locación de servicio por el transcurso de un año para que pueda ejecutar el presente proyecto y monitorear su seguimiento. El profesional realizará una factura mensual de \$4.500 quedando a su cargo el pago de Monotributo e Ingresos Brutos.

**COSTO TOTAL ACTIVIDADES PÚBLICO INTERNO \$6.607**

**COSTO TOTAL ACTIVIDADES PÚBLICO EXTERNO \$160.500**

**COSTO TOTAL ACTIVIDADES PÚBLICO HORIZONTAL \$6.867**

**HONORARIOS PROFESIONAL EN RRII \$54.000**

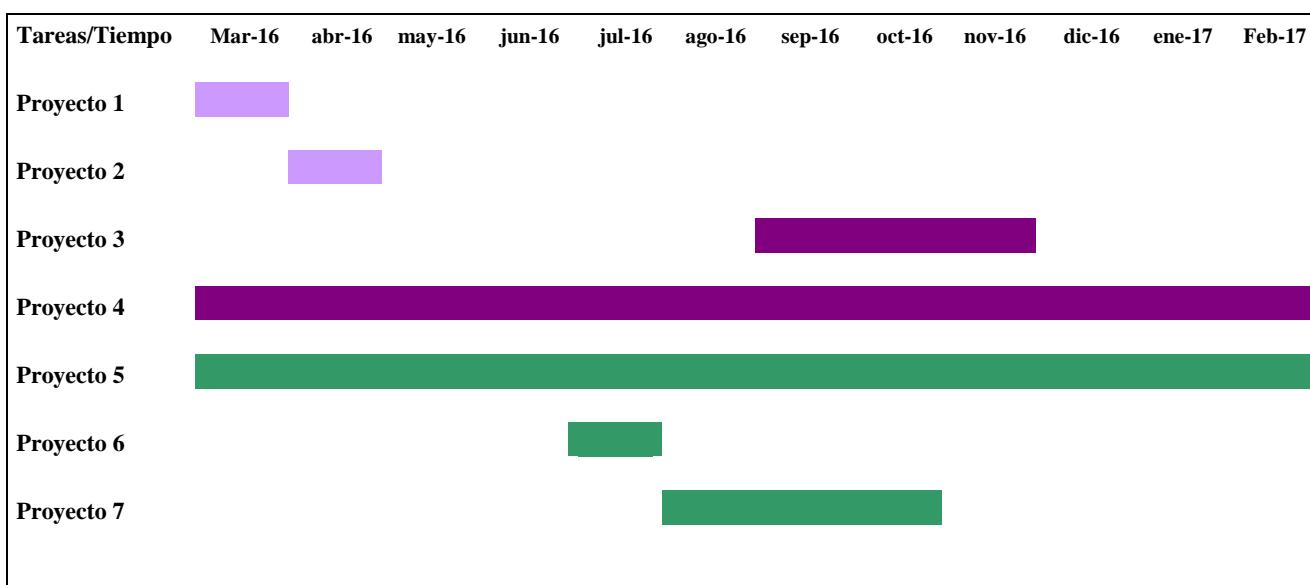
**COSTO TOTAL DEL PROYECTO \$227.974**

### Diagrama de Gantt

Para el presente trabajo se ha considerado importante elaborar un diagrama de Gantt, ya que permitirá planificar y programar las tareas a lo largo del período de tiempo estipulado, como también se podrá visualizar fácilmente las acciones a realizar, el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto y la fecha de finalización prevista.

| Actividad     | Fecha de inicio | Duración en días | Fecha de cierre |
|---------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Proyecto N° 1 | 01/03/2016      | 30               | 31/03/2016      |
| Proyecto N° 2 | 01/04/2016      | 29               | 30/03/2016      |
| Proyecto N° 3 | 01/09/2016      | 90               | 30/11/2016      |
| Proyecto N° 4 | 01/03/2016      | 365              | 28/02/2017      |
| Proyecto N° 5 | 01/03/2016      | 365              | 28/02/2017      |
| Proyecto 6    | 01/07/2016      | 30               | 31/07/2016      |
| Proyecto 7    | 01/08/2016      | 90               | 31/10/2016      |

Fuente: elaboración propia, 2015.



Fuente: elaboración propia, 2015.



### **III- Conclusiones**

Como conclusión del presente trabajo, resulta importante destacar la importancia de aplicar Sistemas de Transparencia de Manejo de Fondos y de Gestión, en Organizaciones de la Sociedad Civil, como un medio para aumentar la confianza en el sector y lograr el apoyo de los distintos públicos interesados para que estas organizaciones logren cumplir su fin social.

La transparencia en las organizaciones, es una temática que está siendo abordada en el mundo entero. La creciente demanda de información y de participación de la sociedad civil, hacen que el accionar de las Organizaciones en general, no quede aislado y sea tema de interés de los ciudadanos.

Se puede concluir, además, en que esta problemática necesita ser abordada desde una disciplina como las Relaciones Institucionales, ya que la “transparencia” está estrechamente ligada a la difusión de información, a la adecuada comunicación con los públicos interesados y a establecer alianzas de cooperación con distintos organismos, tanto de la sociedad civil, como oficiales y del sector privado.

Por tal motivo, la propuesta de este trabajo está dirigida a lograr un mayor reconocimiento de la Organización, presentando como estrategia global “la transparencia”, de todas sus actividades y del manejo de fondos, con la finalidad de aumentar la confianza hacia la Organización tanto para la donación como para la cooperación.

Cabe mencionar, que los distintos programas presentados apuntan a satisfacer, por un lado, la necesidad de información de los públicos interesados y por el otro, a crear alianzas de cooperación entre Organizaciones de la sociedad civil. Además, teniendo en cuenta que la Organización administra fondos propios y del Estado, se cree que el presente estudio puede resultar de relevancia para el sector, ya que sería la primera ONG mendocina en difundir información en cuanto al manejo de fondos del sector estatal, creando un antecedente en materia de transparencia a nivel provincial.

Por último, puede concluirse, que existe una clara necesidad en las organizaciones, de aplicar herramientas propias de las Relaciones Institucionales, tanto para satisfacer la creciente demanda de información, como para transparentar la gestión de las Organizaciones, ésto sin dejar de mencionar la importancia de la disciplina para llevar adelante alianzas de cooperación (que se

traducen en beneficios para el sector) y para optimizar la relación con los públicos interesados, sin los cuales, éstas organizaciones no podrían cumplir su rol social.

## IV- Bibliografía

### Entrevistas:

- Calire, Juan Antonio. Contador Asociación Cooperadora Hospital Central. (Consultado 20 de Oct. 2014).
- Pérez Carretero, María. Presidenta Asociación Cooperadora Hospital Central. (Consultado 10 de Oct. 2014).

### Libros y artículos de revistas:

- **ARENOSO, Federico** (2006): Manual de transparencia y control social en las contrataciones públicas - 1a ed. (Buenos Aires : Fundación Poder Ciudadano).
- **AVILIA LAMMERTYN, Roberto E.** (1997): Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora. Primera Edición. IMAGEN.
- **BILLENE, Ricardo A.** (2003): Presupuestos y Control de Gestión para Pyme. ERREPAR.
- **BONI, Alejandra** et. al. (2009): Los discursos de la “accountability” en el sistema de cooperación española. Resumen de Investigación.
- **CABA PÉREZ, María del Carmen** et. al. (2011): Contaduría y Administración, Universidad de Almería.
- **DECRETO NACIONAL N° 41/99.** Código de Ética de la Función Pública.
- **DECRETO NACIONAL N° 436/00.** Decreto de Compras y Contrataciones.
- **DECRETO NACIONAL N° 1172/03.** Decreto de Mejora de Calidad de la Democracia y sus Instituciones.
- **DECRETO NACIONAL N° 677/01.** Decreto de Régimen de Transparencia de la Oferta Pública.
- **DECRETO NACIONAL N° 1023/01.** Decreto de Transparencia de Procedimientos en las Contrataciones Públicas.
- **ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN COOPERAORA HOSPITAL CENTRAL Y P.E.**
- **FARRÉS CAVAGNARO, Juan** (1985): Metodología Administrativa, Buenos Aires, Depalma.

- **FED. ARGENTINA DE CONSJ. PROF. EN CIENCIAS ECONOMICAS** (2004): Resoluciones Técnicas. RT N°11. Normas Particulares de Exposición Contable para entes sin fines de lucro.
- **FOWLER NEWTON, Enrique** (1994): Contabilidad Básica, Buenos Aires, Ed. Macchi.
- **GAGO, Jorge** (2008). “Asociaciones Civiles sin fines de lucro en el marco de las ONG”. Metodología de la Investigación y seminario de aplicación. Fac. de Ciencias Económicas y Jurídicas. UDA.
- **GEGUNDE, Horacio** (2003): El Poder de la Comunicación Institucional III. IMAGEN.
- **LEMONS, Javier** (2006): “La responsabilidad contable y el órgano de aplicación en la Provincia de Mendoza”. Seminario de derecho administrativo. Fac. de Ciencias. Económicas y Jurídicas. UDA.
- **LEY NACIONAL N° 25.188.** Ley de Ética Pública.
- **LEY NACIONAL N° 20.628.** Ley de Impuesto a las Ganancias.
- **LEY NACIONAL N° 25.152.** Ley de Responsabilidad Fiscal.
- **REGINALD L. Jones y H. George Trentin** (1979): Preparación de Presupuestos: clave de la planeación y control. CECSA.
- **ROBBINS, Stephen P.** (2004): Comportamiento Organizacional. México, Pearson Educación.

#### **Páginas de Internet:**

- **ARGENTINA TRANSPARENTE.** Página principal (en línea)  
<http://www.argentinatransparente.org/>. (Consultado: 25 Jun. 2015)
- **AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACION DE COLOMBIA** (en línea)  
<http://www.apccolombia.gov.co/>. (Consultado: 25 Jun. 2015)
- **CASA RONALD MCDONALD.** Visión, Misión y Valores. (en línea)  
<http://www.casaronald.org.ar/argentina/sp/quienessomos.html> (Consultado: 10 Sep.2014)
- **CIPPEC.** Página Principal (en línea)  
<http://www.cippec.org/acerca de cippec/>. (Consultado: 10 Mar. 2015)
- **CIVICUS World Alliance for Citizen Participation** (en línea)  
<http://www.civicus.org> (Consultado: 20 Oct. 2014)
- **CODIGO CIVIL Y COMERCIAL.** Infojus (en línea)

<http://www.infojus.gob.ar/nuevocodigocivilycomercialdelanacion/>. (Consultado: 25 Jul. de 2015)

• **COOPERADORA HOSPITAL GUTIERREZ.** Visión, Misión y valores (en línea)  
<http://www.coophospitalninos.or.ar> (Consultado: 6 Nov. de 2014)

• **DIALNET** (en línea)

<http://www.dialnet.unirioja.es> (Consultado: 6 Nov. 2014)

• **FAVIM ACCIÓN CIUDADANA** (en línea)

<http://www.raci.org.ar/acercaderaci/socios/favimacciónciudadana/> (Consultado: 4 Mar. 2015)

• **FUNDACION CONIN.** Acerca de CONIN. (en línea)

<http://www.conin.org.ar/conin.php>. (Consultado: 10 Sep. 2014)

• **FUNDACIÓN LEALTAD.** Página principal (en línea)

<http://www.fundacionlealtad.org/web/home> (Consultado: 4 Mar. 2015)

• **HELARGENTINA.** Página principal (en línea)

<http://www.helargentina.org> (Consultado: 1 de noviembre de 2014)

• **PODER CIUDADANO.** Página principal (en línea)

<http://www.poderciudadano.org>. (Consultado: 15 Oct. 2014)

## **V- ANEXOS**

### **ANEXO N° 1**

#### **ACUERDO DE COOPERACIÓN ENTRE LA ONG PODER CIUDADANO Y LA ASOCIACIÓN COOPERADORA HOSPITAL CENTRAL**

En Mendoza al 1 día del mes de Julio de 2016, se celebra el presente Acuerdo de Cooperación entre la ONG Poder Ciudadano, representada en este acto por el Director Ejecutivo Sr. Pablo Secchi, DNI-----, en adelante “la ONG” y por otro lado la Asociación Cooperadora Hospital Central y Programas Especiales, representada en este acto por su Presidenta Sra. María Perez de Carretero, DNI: 4.974.853 y por su secretaria Sra. Mirtha Ibañez, DNI: 3.801.980, con domicilio en Alem esquina Salta, PB Ciudad de Mendoza, en adelante “La Cooperadora”.

El objetivo de este acuerdo es que “la ONG”, brinde asesoramiento gratuito a “la Cooperadora” en materia de “Transparencia de Información en la Administración Pública e Incidencia en las Políticas de Gobierno desde las ONG”, asistiendo sus empleados a jornadas de capacitación a realizarse en el edificio del Hospital Central. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha y por el plazo de un mes, pudiendo rescindirlo las partes involucradas cuando lo consideren pertinente con fundamentación expresa. El mismo se regirá por los siguientes artículos:

Artículo 1: “la ONG” se compromete a realizar la capacitación en forma gratuita durante un mes, brindando 4 (cuatro) jornadas, 1 (una) por semana durante el mes de Julio de 2016.

Artículo 2: “la Cooperadora” se compromete a costear los gastos que incluyan la estadía del capacitador en la Provincia como aquellos que surjan de la realización misma de las jornadas.

Artículo 3: “la Cooperadora” podrá cobrar un bono de contribución a todos aquellos que deseen participar de las jornadas y que no sean empleados del Hospital, pudiendo destinar lo recaudado a los fines que “la Cooperadora” considere oportunos.

Artículo 4: “la Cooperadora” celebra este Acuerdo ateniéndose a su Estatuto, en el cual se expresa que la misma: *“Podrá relacionarse y colaborar con cuantas organizaciones nacionales y extranjeras persigan fines análogos.”*

Se firman dos ejemplares de un mismo tenor en la Ciudad de Mendoza, al 1 día del mes de Julio del año 2016.

## ANEXO N° 2

## ACUERDO DE COOPERACIÓN ENTRE LA ONG FAVIM ACCIÓN CIUDADANA Y LA ASOCIACIÓN COOPERADORA HOSPITAL CENTRAL

En Mendoza al 1 día del mes de Agosto de 2016, se celebra el presente acuerdo de cooperación entre la ONG Favim Acción Ciudadana, representada en este acto por su Presidenta Sra. Eliana Luna, DNI-----, en adelante “la ONG” y por otro lado la Asociación Cooperadora Hospital Central y Programas Especiales, representada en este acto por su Presidenta Sra. María Perez de Carretero, DNI: 4.974.853 y por su secretaria Sra. Mirtha Ibañez, DNI: 3.801.980, con domicilio en Alem esquina Salta, PB Ciudad de Mendoza, en adelante “La Cooperadora”.

El objetivo de este acuerdo es que “la ONG”, se comprometa a incluir en el Programa “Monitoreo Cívico del Poder Legislativo” a “la Cooperadora”, asistiendo sus empleados a las reuniones y sesiones que estipule el Programa. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha y por el plazo de 3 (tres) meses. Se renovará automáticamente pudiendo las partes involucradas rescindirlo cuando lo consideren pertinente con fundamentación expresa. El mismo se regirá por los siguientes artículos:

Artículo 1: “la ONG” se compromete a incluir en el Programa “Monitoreo Cívico del Poder Legislativo” a “la Cooperadora”, durante tres meses a partir de Julio de 2015 y hasta que alguna de las partes desee rescindirlo.

Artículo 2: “la Cooperadora” se compromete a autorizar la asistencia de sus empleados a las reuniones y sesiones que sean necesarias y por la cantidad de horas que estipule el Programa, siempre que sean dentro del horario de la jornada laboral.

Artículo 3: “la Cooperadora” se compromete a costear los gastos que surjan en concepto de “viáticos” por la asistencia de sus empleados al Programa.

Artículo 4: “la Cooperadora” celebra este Acuerdo ateniéndose a su Estatuto, en el cual se expresa que la misma: *“Podrá relacionarse y colaborar con cuantas organizaciones nacionales y extranjeras persigan fines análogos.”*



Se firman dos ejemplares de un mismo tenor en la Ciudad de Mendoza al 1 día del mes de Julio del año 2016.