

## PAUTAS PARA LA JUSTIFICACIÓN DE SUBVENCIONES DEL GOBIERNO DE NAVARRA: El ciclo de gestión de intervenciones de desarrollo

Jornada de trabajo

Pamplona, 12 de  
Noviembre de 2008

Lara González Gómez



## Índice

- 1. Justificar a modo de ejercicio de transparencia: **rendir cuentas**
- 2. La justificación en el ciclo de gestión: un **paso obligado siempre olvidado**
- 3. **Algunas cuestiones prácticas de la** Justificación



1. Justificar a modo de ejercicio de transparencia:  
**rendir cuentas**



**Rendir cuentas..es mucho más que  
“cuentas”**

- No es sólo una cuestión de ética (revisión del código)
- No es sólo una cuestión de fiscalización económica (auditoría)
- No es sólo una cuestión de evaluación de resultados: (eficacia)

Es una cuestión de gestión organizacional  
(Calidad, transparencia, estilo de gestión,  
liderazgo en el sector, trabajo en red, base  
social, etc.)



## [ TIPOS ]

- **FORMAL:** Evaluaciones de intervenciones en el Norte y el Sur: (eficacia, eficiencia, pertinencia, Sostenibilidad e impacto)
- **INFORMAL:** Debates entre ONGD y entre ONGD e instituciones públicas
- **ESTRATEGICA:** Impacto organizacional según la MISION
- **FUNCIONAL:** Explicación del uso de determinados recursos y logro de acciones



## [ ACCOUNTABILITY ]

- Es importante rendir cuentas para construir **confianza**
- Nuestros **fondos** son, en promedio, un 75% **públicos**: le debemos una explicación a la ciudadanía de nuestra gestión
- Nos debemos a la población con la que colaboramos: **IMPACTO**



## ¿Quién controla a las ONG?

**Una Empresa** rinde cuentas a sus accionistas, cooperativistas, etc., además, mide sus resultados en términos de GANANCIA

**Una entidad pública** rinde cuenta con mecanismos de control público y social

**Y las ONGD**, ¿bajo que CRITERIOS rinden cuentas? ¿Se trata solo de lo económico? ¿a QUIEN RINDEN CUENTAS?

- Sus órganos de gobierno:
- Los socios/as e involucrados cercanos
- La sociedad: control social
- Las entidades financiadoras → JUSTIFICACIÓN

## 2. La justificación en el ciclo de gestión: un paso obligado SIEMPRE OLVIDADO



## Diferencias entre el seguimiento y evaluación y entre justificación y auditoría

<b>SEGUIMIENTO</b>	Análisis interno de <b>cómo va el proyecto en relación a lo planificado</b> , para ir tomando decisiones internamente y mejorar la ejecución.	ESENCIALMENTE INTERNO RECURSOS, ACTIVIDADES
<b>EVALUACIÓN</b>	Análisis interno/externo de <b>cómo el proyecto ha logrado sus resultados, objetivos</b> , si ha sido pertinente y útil para las personas, y si ha tenido impacto con garantía de sostenibilidad (continuidad). Busca aprendizajes del proceso.	INTERNA, EXTERNA O MIXTA RESULTADOS Y OBJETIVOS
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>Documentación y soporte ante quien financia</b> determinada acción de que lo planificado se ha realizado (técnico) y lo presupuestado se ha gastado (económico) según determinada normativa de subvención. Rendición de cuentas.	INTERNA- DE CARA A FINANCIADORES ACTIVIDADES, RESULTADOS, RECURSOS
<b>AUDITORÍA EXTERNA</b>	<b>Valoración externa de la legalidad en el uso de los recursos</b> y la documentación que da cuenta de la ejecución de la intervención. Verificación del uso correcto de los fondos y de la adecuación de la intervención a la normativa del financiador.	EXTERNA DE CARA A LA ENTIDAD ACTIVIDADES, RESULTADOS, RECURSOS

## Elementos de la JUSTIFICACIÓN

	Intervención	Indicadores	Fuentes	Hipótesis (factores)
<b>Objetivo General</b>				
<b>Objetivo de proyecto</b>				
<b>Resultados</b>				
<b>Actividades</b>		<b>RECURSOS</b>	<b>COSTES</b>	

SEGUIMIENTO

JUSTIFICACIÓN

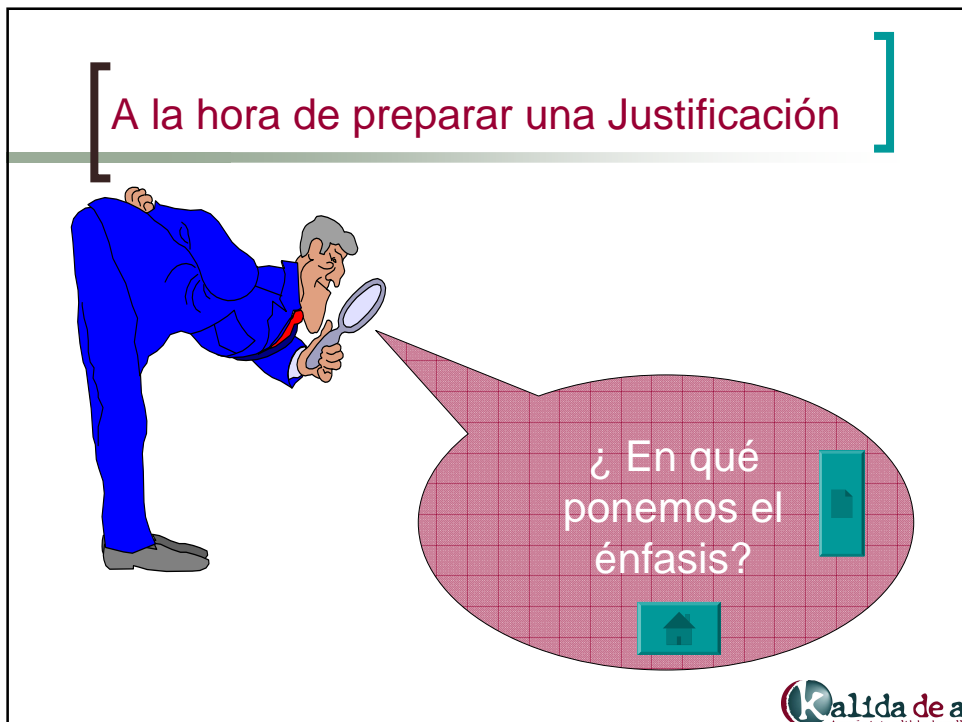
## Conclusión

- La justificación no suele estar incluida en los “ciclos de proyecto” y supone una gran inversión de recursos (personal, tiempo)
- La justificación (obligatoria) se confunde con el seguimiento (necesario) o la evaluación
- Ambos son necesarios pero, así sean complementarios pero requieren dinámicas distintas (son un buen seguimiento, la justificación es más sencilla)



## 3. Algunas cuestiones prácticas de la Justificación







## 1. Cumplimiento de la documentación

- Informes parciales o finales (en fecha)
- Balance económico (periodo)
- Listados de gastos (numerados)
- Comprobantes
- Carta envío de fondos
- Carta recepción de fondos
- Datos actualizados de “contacto”



## 2. Informe técnico

- Explicación de la actividad realizada
- Explicación del alcance de dicha actividad (RESULTADO)
- Valoración del logro (INDICADORES)
- Alcance cualitativo de los objetivos

### Notas:

- si hay variaciones entre lo previsto y lo realizado (explicarlo)
- Evaluación, seguimiento interno
- Perspectiva de género



### 3. Informe económico

- En el balance
  - Si hay variaciones muy altas entre lo previsto y lo justificado, pedir MODIFICACIÓN SUSTANCIAL
  - Si hay que ampliar el plazo pedir PRORROGA 1 mes antes
  - 70% de justificación de Subvención y O.A. para siguiente abono. (Plurianuales, 100% para cambio de año)



### 3. Informe económico (II)

- En el listado
  - Usar FORMATO OFICIAL (desglosando Subvención y OA)
  - Numerar de forma correlativa y coherente con facturas
  - Verificar que los valores son coherentes
  - Verificar imputación de facturas a partida correcta
  - Verificar tasa de cambio (envío) real y la aplicada al Listado
  - Anotar actividad a la que se imputa el gasto



### 3. Informe económico (III)

- En los comprobantes
  - Que sean claros y completos
  - Que aparezcan los datos de la entidad y del proveedor
  - Gastos en ESPAÑA (originales o copias)
  - Verificar la fecha



### Bibliografía de referencia [para descargar](#)

- EUROPEAN COMMISSION (2004): *Project Cycle Management Guidelines. Aid Delivery Methods. Vol 1.* Europeaid Cooperation Office, Brussels.  
[http://ec.europa.eu/comm/europeaid/reports/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/comm/europeaid/reports/index_en.htm)
- GOMEZ GALÁN, M., SAIZ OLLERO, H. (2003): *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico.* CIDEAL. Segunda edición en España. Madrid, 2003.
- \_\_\_\_\_ y L. CAMARA (2003): *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos.* CIDEAL, Madrid.  
<http://www.cideal.org/descargas/>
- GONZÁLEZ, Lara (2005): "La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas". Manual nº 5. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria.  
[http://biblioteca.hegoa.efaber.net/registro/ebook/14809/La evaluación en la gestión de proyectos.pdf](http://biblioteca.hegoa.efaber.net/registro/ebook/14809/La%20evaluacion%20en%20la%20gestion%20de%20proyectos.pdf)
- MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. SECRETARÍA DE ESTADO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA (MAE- SECIP) (2007): *Manual de Gestión de Evaluación de la Cooperación Española. Aprender para mejorar.* Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. Madrid.  
<http://www.mae.es>

## Referencias en Internet

- [http://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Asuntos+sociales/Cooperacion/default.htm](http://www.navarra.es/home_es/Temas/Asuntos+sociales/Cooperacion/default.htm)
- <http://ec.europa.eu/comm/europeaid/>
- [http://www.maec.es/es/MenuPpal/Cooperacion%20Internacional/Planificacion/Paginas/planificacion\\_cooperacion.aspx](http://www.maec.es/es/MenuPpal/Cooperacion%20Internacional/Planificacion/Paginas/planificacion_cooperacion.aspx)
- Un manual excelente es "80 herramientas para el desarrollo participativo"  
[http://www.mat.gov.ve/rncsade/material\\_apoyo/SyE/80herra/indice.htm](http://www.mat.gov.ve/rncsade/material_apoyo/SyE/80herra/indice.htm) de Frans Geilfus.
- La Asociación de Municipios de Honduras, AMHON, y la Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI, elaboraron el "Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto", ([http://www.femica.org/archivos/manual\\_gestion.PDF](http://www.femica.org/archivos/manual_gestion.PDF)) De un modo muy sencillo y con multiples ejemplos aparece desarrollado todo el proceso de gestión de un proyecto.
- PCM Group es actualmente una de las consultoras que mas están trabajando en Unión Europea para el desarrollo de esta Herramienta. (<http://www.pcm-group.com>) demostraciones en flash, presentaciones, etc.
- Quizás el manual mas clásico en castellano y que mas ha contribuido a la difusión de esta herramienta es "El enfoque del marco lógico: Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos" (<http://www.ongd-clm.org/PUBLICACIONES%20DIGITALES/cooperacion%20desarrollo/Manual%20de%20Marco%20Logico.pdf>) La edición original es de 1990, pero continua siendo hoy en día un referentes imprescindible.
- También podemos encontrar cursos on-line como el promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo "Marco Lógico para el diseño de proyectos" (<http://www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp/>). Completamente gratuito y muy recomendable.

**MÁS INFORMACIÓN:** <http://www.kalidadea.org/documentos.htm>