

Universidad de Oviedo

Programa de Doctorado en Economía y Empresa



Universidad de Oviedo

Universidá d'Uviéu

University of Oviedo

Tesis Doctoral:

Eficiencia de las ONGD

**Indicadores y estudio mediante el análisis de rendimiento de
PROMETHEE**

Autora

Emma Álvarez Valle

Dirigida por:

Dra. Susana Álvarez Otero

Dra. Pilar L. González Torre

Enero 2021



RESUMEN DEL CONTENIDO DE TESIS DOCTORAL

| 1.- Título de la Tesis | |
|--|---|
| Español/Otro Idioma: Eficiencia de las ONGD: Indicadores y estudio mediante el análisis de rendimiento de PROMETHEE | Inglés: The NGDOs efficiency: Indicators and study using PROMETHEE performance analysis. |
| 2.- Autor | |
| Nombre: Emma Álvarez Valle | DNI/Pasaporte/NIE: . |
| Programa de Doctorado: en Economía y Empresa | |
| Órgano responsable: CIP y Comisión académica del programa de doctorado en economía y Empresa | |

RESUMEN (en español)

En los últimos años, las crisis económicas unidas a la publicación en los medios de prácticas dudosas por parte de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) han puesto en apuros a las organizaciones dedicadas a la cooperación al desarrollo.

Por ello, es necesario fortalecer a estas organizaciones sin ánimo de lucro ante donantes y ante la sociedad en general y, además, dotar a su personal directivo de herramientas que les permitan identificar los ámbitos en los que deben actuar para mejorar sus resultados aprovechando al máximo sus recursos disponibles. Los estudios de eficiencia cubren ambas necesidades: por un lado, permiten identificar qué entidades son las que mejor desempeño tienen, legitimándolas ante la sociedad y, por otro, dan a las organizaciones una visión de su funcionamiento y de las posibles áreas de mejora.

Son varios los estudios dedicados a la eficiencia en las ONGD, sin embargo, las limitaciones que presentan las entidades del tercer sector, debidas fundamentalmente a la ausencia de un beneficio que sirva de indicador y al uso de recursos peculiares, como la financiación gratuita de donantes públicos y privados o el uso de personas voluntarias, trae como resultado que no se tengan unos ítems

objetivos y consensuados para medir esa eficiencia. Ni siquiera hay un consenso doctrinal en la propia noción de eficiencia en el campo de la cooperación al desarrollo, ni sobre cuáles son los outputs, los objetivos que persiguen estas entidades.

En esta tesis doctoral se pretende estudiar el concepto de eficiencia en el sector de la cooperación al desarrollo, definir los objetivos y los recursos de las ONGD y encontrar unos indicadores generales que permitan verificar en qué medida las entidades están logrando sus metas y usando sus recursos para poder aplicarlos a un estudio de eficiencia.

Los indicadores de eficiencia se infieren de los usados por los donantes públicos cuando seleccionan a las ONGD que recibirán financiación, los llamados criterios de elegibilidad publicados en distintas normas y leyes vigentes. Así, la eficiencia se mide en este trabajo de investigación usando los indicadores recogidos en los criterios de elegibilidad de tres de las principales agencias de cooperación, la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID), la Agencia Europea (EuropeAid) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Es un método novedoso de fijación de identificadores pues hasta el momento, en los estudios analizados se establecían bien por los propios autores, bien mediante encuestas realizadas a personal de las ONGD o técnicos de las agencias. El que los indicadores se obtengan de la normativa de los donantes permite que sean más generales y más objetivos que los tradicionalmente utilizados.

Uno de los primeros hechos encontrados en este estudio es la opacidad que rodea a los criterios de elegibilidad. Los distintos criterios, los indicadores usados para corroborar su cumplimiento y las fuentes de donde los donantes extraen los datos para cuantificar el indicador se encuentran dispersos en distintas normas sin establecer una relación clara entre ellos. Las ponderaciones se disponen de forma general para los criterios, sin desagregar el peso de cada indicador. La medida de cumplimiento de los indicadores se establece de forma imprecisa con términos como “suficiente” o “adecuado”, siendo un grupo de expertos, nombrados por el propio donante, quienes subjetivamente lo valoran analizando los datos aportados por las entidades u observando directamente su funcionamiento. La observación suple a ausencia de criterios objetivos concretos, medibles y transparentes.

Ante esa opacidad, y con el fin de conocer si los indicadores publicados por los donantes eran suficientes para determinar la adjudicación de una subvención pública

a una ONGD, se aplicó una simulación de concesión de financiación pública. Para ello, se tomó como muestra las 74 ONGD que en el año 2016 pertenecían a la Coordinadora española y se aplicó un método de análisis de decisión multicriterio, TOPSIS, usando como variables los indicadores de los donantes, ello permitía conocer el ranking de organizaciones que, según esas variables, obtendrían una subvención pública. Se comparó ese ranking con la lista de ONGD que más financiación pública había recibido en los años 2016 y 2017, pues, si los indicadores recogidos en la norma eran suficientes, ambos rankings debían coincidir.

Las significativas diferencias encontradas entre ambas clasificaciones llevan a concluir que la opacidad normativa oculta otros indicadores y otras motivaciones por la que se concede la financiación pública, que superan lo explicitado por los donantes. La búsqueda de esos indicadores y motivaciones podría ser objeto de estudios posteriores.

A pesar de la opacidad, los indicadores inferidos de los donantes se consideran válidos y suficientes. Válidos en cuanto que son objetivos y provienen de un importante grupo de interés para las ONGD; suficientes en cuanto a que permiten valorar todos los outputs, todos los objetivos, y todos los inputs, todos los recursos, de las organizaciones.

Con las variables de los donantes se realiza un estudio de la eficiencia de las ONGD de la coordinadora, usando una técnica que es una adaptación del método multicriterio Promethee conocida como *PROMETHEE Productivity Analysis (PPA)* desarrollada por Ishizaka, Resce y Mareschal (2017) para el estudio de la eficiencia de universidades del Reino Unido.

El estudio de la eficiencia pone de manifiesto que casi la mitad de las ONGD analizadas (un 44,6%) presenta un comportamiento ineficiente, y la eficiencia es alcanzada por el 29,7% de las ONGD del estudio. El 9,5% de las entidades funcionan con eficacia, consiguen sus objetivos, pero a costa de un derroche de recursos y un 16,2% administran bien sus recursos, pero no logran satisfacer los intereses de todos sus participantes, tomados como objetivos de las ONGD en este trabajo.

Comparando las ONGD que resultan eficientes con las que reciben más financiación de los donantes públicos españoles, se evidencia que las organizaciones más subvencionadas no son precisamente las más eficientes, ni siquiera las más eficaces.

Sin embargo, comparando los resultados obtenidos en el estudio de eficiencia, con el ranking de entidades obtenido por TOPSIS, las coincidencias son más relevantes. Aplicando a las ONGD del estudio los indicadores publicados por los propios donantes, las ONGD que recibirían las subvenciones públicas sí coinciden con las más eficientes. Este resultado corrobora el oscurantismo que rodea a la concesión de subvenciones públicas.

El que existan variables oscuras tras las decisiones de concesión de financiación pública puede estar dando lugar a la ineficiencia de las ONGD. La dependencia de las subvenciones para su supervivencia hace que funcionen realizando los proyectos y asignando los recursos de forma que satisfagan los intereses “ocultos” de los donantes, impidiendo que se tomen las decisiones más adecuadas para alcanzar la eficiencia dentro de las entidades.

El capítulo primero recoge las hipótesis de partida, los condicionantes que se están dando en el mundo de las ONGD y que justifican este estudio, así como los objetivos, alcances y limitaciones de esta tesis doctoral.

El capítulo segundo se dedica a modo de introducción a delimitar el ámbito de estudio de este trabajo. Se analiza el concepto de desarrollo y las distintas teorías que sobre el mismo se encuentran en la doctrina. Se profundiza en la noción de cooperación al desarrollo, detallando sus modalidades y los instrumentos usados para materializar esa cooperación. La parte final del capítulo se dedica a desarrollar el sistema de cooperación internacional y los agentes que lo integran, con especial referencia a las ONGD, unidad de análisis en esta tesis doctoral.

El capítulo tercero se dedica a la noción de eficiencia, se detallan las diversas interpretaciones de esta y se trata de diferenciar la eficiencia de otro concepto usado, en ocasiones, como sinónimo por la doctrina, la eficacia.

Tras proponer una definición de eficiencia para el sector de las ONGD, se establecen las limitaciones de su estudio en el campo de las entidades no lucrativas especialmente de las dedicadas a la cooperación al desarrollo. Se definen los objetivos que persiguen estas organizaciones, considerados como la creación de valor para sus participantes, objetivos que fijan el output a maximizar en un estudio de eficiencia. También se analizan los recursos o inputs de las ONGD, con especial referencia a aquellos que resultan peculiares respecto al sector lucrativo, la financiación gratuita y el uso de personal voluntario.

Termina el capítulo tercero con una revisión doctrinal de los estudios previos sobre eficiencia en las ONGD, primando los realizados en España, analizando los indicadores usados para medir esa eficiencia y las técnicas de medición empleadas.

El capítulo cuarto se dedica a inferir, de la normativa de los donantes, los indicadores de eficiencia. Para ello se analizan los criterios de elegibilidad de tres agencias públicas, la Agencia española de cooperación (AECID), la Agencia europea (EuropeAid) y la Agencia americana (USAID). Para cada Agencia se extraen los criterios, indicadores, fuentes de verificación y pesos asociados, relatados en su normativa. Este estudio pone de manifiesto que los criterios relacionados con la narrativa del proyecto candidato a subvencionar son, aparentemente, los más valorados por los donantes, pero se deduce una preselección, la existencia de una marea interna de criterios e indicadores, que los donantes no explicitan.

El capítulo quinto comienza aunando los indicadores establecidos por los tres donantes, analizados en el capítulo anterior. Dado el oscurantismo que rodea al establecimiento de estos indicadores por los donantes, se dedica una segunda parte del capítulo a realizar una simulación de qué ONGD serían favorecidas con una subvención pública aplicando los indicadores inferidos de la normativa de los donantes. Se aplica TOPSIS como técnica para realizar un ranking de entidades en función de las variables inferidas y se compara con la lista ordenada de organizaciones que más subvenciones públicas han recibido en los años 2016 y 2017. La muestra del estudio está integrada por las 74 entidades que forman parte de la Coordinadora de ONGD española en el año 2016. Las conclusiones del trabajo realizado refuerzan la teoría de la opacidad en la concesión de subvenciones públicas, de la existencia de otros intereses no explicitados.

El capítulo sexto analiza los indicadores obtenidos de los donantes como indicadores de eficiencia. Se estudia su suficiencia para validar la consecución de todos los outputs de las ONGD y el uso de todos sus recursos. Por último, se realiza un estudio de eficiencia de las ONGD españolas, tomando como muestra las entidades pertenecientes a la Coordinadora estatal en 2016. Para realizar el estudio se usa la técnica conocida como *PROMETHEE Productivity analysis (PPA)*.

Finaliza esta tesis con un último capítulo séptimo donde se exponen todas las conclusiones derivadas del estudio realizado en esta tesis doctoral.

RESUMEN (en Inglés)

In recent years, the economic crises and the publication in the media of dubious practices by Non-Governmental Development Organizations (NGDOs) have put organizations dedicated to development cooperation in trouble.

It is necessary to strengthen these non-profit organizations with donors and with society in general and, in addition, provide their managers with tools that allow them to identify the areas in which they must act to improve their results, making the most of their resources. Efficiency studies cover both needs: on the one hand, they make it possible to identify which entities are the best performers, legitimizing them in relation to the society and, on the other, they give organizations a vision of their operation and possible areas for improvement.

There are several studies dedicated to efficiency in NGDOs. However, the limitations that third sector entities present, mainly due to the absence of a benefit that serves as an indicator and the use of peculiar resources, such as free donor financing public and private or the use of volunteers, it results in not having objective and agreed items to measure that efficiency. There is not even a doctrinal consensus on the very notion of efficiency in the field of Development Cooperation, nor on what are the outputs, the objectives that these entities pursue.

This doctoral thesis aims to study the concept of efficiency in the development cooperation sector, define the objectives and resources of the NGDOs and find general indicators that allow verifying to what extent the entities are achieving their goals and using their resources to be able to apply them to an efficiency study.

The efficiency indicators are inferred from those used by public donors when they select the NGDOs to receive funding, the so-called eligibility criteria published in different norms and laws. Thus, efficiency is measured in this work using the indicators collected in the eligibility criteria of three of the main cooperation agencies, the Spanish Agency for International Development Cooperation (AECID), the European Agency (EuropeAid) and the Agency for the United States for International Development (USAID).

It is a novel method of fixing identifiers because up to now, in the studies analyzed, they were established either by the authors themselves, or by means of surveys conducted with NGDO personnel or agency technicians. The fact that the indicators

are obtained from donor regulations allows them to be more general and more objective than those traditionally used.

One of the first facts found in this study is the opacity surrounding the eligibility criteria. The different criteria, the indicators used to corroborate compliance, and the sources from which the donors extract the data to quantify the indicator are scattered across different standards without establishing a clear relationship between them. The weights are generally available for the criteria, without disaggregating the weight of each indicator. The measure of compliance with the indicators is established imprecisely with terms such as "sufficient" or "adequate", being a group of experts, appointed by the donor himself, who subjectively value it by analyzing the data provided by the entities or directly observing their functioning.

Given this opacity and in order to know if the indicators published by donors were sufficient to determine the award of a public grant to a NGDO, a simulation of granting public funding was applied. For this, the 74 NGDOs that in 2016 belonged to the Spanish Coordinator were taken as a sample and a multi-criteria decision analysis method, TOPSIS, was applied, using the donor indicators as variables. This allowed us to know the ranking of organizations that, according to these variables, would obtain a public subsidy. This ranking was compared with the list of NGDOs that had received the most public funding in 2016 and 2017, since, if the indicators included in the standard were sufficient, both rankings should coincide.

The significant differences found between both classifications lead us to conclude that regulatory opacity hides other indicators and other motivations for granting public funding, which exceed what is stated by donors. The search for these indicators and motivations could be the subject of further studies.

Despite the opacity, the inferred donor indicators are considered valid and sufficient. Valid insofar as they are objective and come from an important interest group for NGDOs; sufficient in that they allow assessing all the outputs, all the objectives and all the inputs, all the resources of the organizations.

With the donor variables, a study of the efficiency of the coordinator's NGDOs is carried out, using a technique that is an adaptation of the Promethee multi-criteria method known as PROMETHEE Productivity Analysis (PPA) developed by Ishizaka, Resce and Mareschal (2014) to study the efficiency of UK universities.

The efficiency study reveals that almost half of the NGDOs analyzed (44.6%) show inefficient behavior and efficiency is achieved by 29.7% of the NGDOs in the study. 9.5% of the entities function effectively, they achieve their objectives, but at the cost of a waste of resources and 16.2% manage their resources well, but they fail to satisfy the interests of all their participants, taken as objectives of NGDOs in this work.

Comparing the NGDOs that are efficient with those that receive the most funding from Spanish public donors, it is evident that the most subsidized organizations are not exactly the most efficient, or even the most effective.

However, comparing the results obtained in the efficiency study with the ranking of entities obtained by TOPSIS, the coincidences are more relevant. Applying to the NGDOs in the study the indicators published by the donors themselves, the NGDOs that would receive public subsidies do coincide with the most efficient ones. This result corroborates the obscurantism that surrounds the granting of public subsidies.

The fact that there are obscure variables behind the decisions to grant public funding may be leading to the inefficiency of NGDOs. The dependence on grants for their survival makes them work by carrying out projects and allocating resources in a way that satisfies the "hidden" interests of donors, preventing the most appropriate decisions from being made to achieve efficiency within the entities.

The first chapter collects the initial hypotheses, the conditions that are occurring in the world of NGDOs and that justify this study, as well as the objectives, scope and limitations of this doctoral thesis.

The second chapter is dedicated to delimit the scope of study of this work. The concept of development and the different theories that are found in doctrine about it are analyzed. The notion of development cooperation is explored, detailing its modalities and the instruments used to materialize that cooperation. The final part of the chapter is dedicated to developing the international cooperation system and the agents that comprise it, with special reference to NGDOs, the unit of analysis in this doctoral thesis.

The third chapter is dedicated to the notion of efficiency, the various interpretations of it are detailed and it tries to differentiate efficiency from another concept used, sometimes, as a synonym for doctrine, effectiveness.

After proposing a definition of efficiency for the NGDO sector, the limitations of its study are established in the field of non-profit entities, especially those dedicated to development cooperation. The objectives that these organizations pursue are defined, considered as the creation of value for their participants, objectives that set the output to be maximized in an efficiency study. The resources or inputs of the NGDOs are also analyzed, with special reference to those that are peculiar with respect to the lucrative sector, free financing and the use of volunteer personnel.

The third chapter ends with a doctrinal review of previous studies on efficiency in NGDOs, prioritizing those carried out in Spain, analyzing the indicators used to measure this efficiency and the measurement techniques used.

The fourth chapter is dedicated to inferring, from donor regulations, the efficiency indicators. For this, the eligibility criteria of three public agencies are analyzed, the Spanish Cooperation Agency (AECID), the European Agency (EuropeAid) and the American Agency (USAID). For each Agency, the criteria, indicators, verification sources and associated weights are extracted, reported in its regulations. This study shows that the criteria related to the narrative of the candidate project to be subsidized are, apparently, the most valued by donors, but a pre-selection is deduced, the existence of an internal tide of criteria and indicators, which donors do not specify.

The fifth chapter begins by combining the indicators established by the three donors, analyzed in the previous chapter. Given the obscurantism that surrounds the establishment of these indicators by donors, a second part of the chapter is dedicated to simulating which NGDOs would be favored with a public grant, applying the indicators inferred from donor regulations. TOPSIS is applied as a technique to perform a ranking of entities based on the inferred variables and it is compared with the ordered list of organizations that have received the most public grants in 2016 and 2017. The study sample is made up of 74 entities who are part of the Spanish NGDO Coordinator in 2016. The conclusions of the work carried out reinforce the theory of opacity in the granting of public subsidies, of the existence of other interests that are not explicit.

The sixth chapter analyzes the indicators obtained from donors as indicators of efficiency. Its sufficiency is studied to validate the achievement of all the outputs of the NGDOs and the use of all their resources. Finally, an efficiency study of the Spanish NGDOs is carried out, taking as a sample the entities belonging to the State

Coordinator in 2016. To carry out the study, the technique of *PROMETHEE Productivity Analysis* (PPA) is used.

This thesis ends with a final seventh chapter where all the conclusions derived from the study carried out in this doctoral thesis are exposed.

**SR. PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ACADÉMICA DEL PROGRAMA DE DOCTORADO
EN ECONOMÍA Y EMPRESA**

A mi madre

A mi hija

AGRADECIMIENTOS

En mis años de facultad tuve el placer de disfrutar de la docencia de grandes profesores y profesoras que no sólo sabían mucho y bien de su disciplina, sino que, además, sabían transmitir la pasión que sentían por ella. Uno de ellos solía terminar sus clases diciendo “no hay mayor satisfacción que la del deber cumplido”. Esta es una de esas ocasiones en la que experimentas esa satisfacción.

Una persona comienza una tesis doctoral por varias razones, por un lado, está la razón académica que tiene como finalidad satisfacer las ansias de ampliar el conocimiento personal, de responder a esas preguntas de investigación a las que, de mano, se teme no encontrar respuesta. Por otro lado, existen una serie de razones particulares que impulsan a comenzar a indagar, a sacar tiempo, a dejar de lado momentos familiares y con amistades para estar encerrado en el lugar de trabajo y seguir con la investigación.

Más difícil que empezar es tener la voluntad de seguir, a lo largo del camino uno se encuentra con momentos difíciles, con límites que parecen infranqueables, con modelos que no encajan o datos que no están a la luz y surgen las voces interiores que tientan a abandonar. Continuar el camino es cuestión de voluntad personal y de apoyo. Que esta tesis doctoral haya llegado a su fin es una labor de equipo y justo es que se reconozca a cada persona su mérito.

En primer lugar, agradecer a la Universidad de Oviedo, al Centro Internacional de Postgrado y al Dr. Víctor Iglesias su labor y su ayuda constante.

Agradecer a la Dra. Susana Álvarez Otero, mi directora de tesis, sus aportaciones y su ánimo, sin ella nada hubiese sido posible. Agradecer a la Dra. Pilar L. González Torre, codirectora de esta tesis y al Dr. Francisco González Rodríguez, mi tutor, sus continuas y acertadas revisiones.

Agradecer al Dr. Vicente Liern Carrión su aportación sobre la metodología TOPSIS y a la Dra. Blanca M^a Pérez Gladish las indicaciones para la implementación del modelo. Su generosidad avala la calidad del profesorado universitario español tanto en el plano académico como humano.

Agradecer al Dr. Ernesto Bolaños su ayuda con la validación estadística de resultados, la paciencia y prontitud con la que fui atendida, pese a la distancia, y el ánimo que siempre me llegaba desde nuestro querido México.

Agradecer al Dr. Román García, quien me animó a realizar esta investigación, su apoyo y los compartidos debates sobre el mundo de la cooperación que aportaron luz sobre muchos aspectos de esta tesis.

Agradezco, y lo haré eternamente y sin límites, a mi madre los momentos perdidos, la ayuda constante y el trabajo delegado. Agradezco a mi hija todo el tiempo que me ha estado esperando, te prometo que estaré siempre contigo. Agradezco a su padre, Luis, su ánimo y apoyo, porque siempre ha creído en mí.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| Capítulo 1. Introducción | 9 |
| 1.1. Exposición de motivos..... | 11 |
| 1.2. Estructura de la tesis doctoral. | 14 |
| 1.3. Alcances..... | 17 |
| 1.4. Limitaciones y desarrollos futuros..... | 18 |
| 1.5. Objetivos del estudio e hipótesis | 19 |
| Capítulo 2. Cooperación internacional al desarrollo. | 21 |
| 2.1. Concepto y teorías del desarrollo | 23 |
| 2.2. Concepto de cooperación al desarrollo..... | 37 |
| 2.3. Modalidades e instrumentos de la cooperación al desarrollo..... | 41 |
| 2.4. Actores del sistema de cooperación internacional al desarrollo..... | 54 |
| 2.5. Organizaciones no gubernamentales al desarrollo (ONGD) | 59 |
| Capítulo 3. Eficiencia en las ONGD | 67 |
| 3.1. Concepto de eficiencia | 69 |
| 3.2. Limitaciones en la medida de la eficiencia en las ONGD..... | 80 |
| 3.3. Objetivo de una ONGD..... | 86 |
| 3.4. Inputs de una ONGD. | 98 |
| 3.5. Medida de la eficiencia: técnicas de medición y estudios previos..... | 103 |
| Capítulo 4. Análisis de los criterios de elegibilidad de los donantes | 123 |
| 4.1. Consideraciones previas | 126 |
| 4.2. Criterios de elegibilidad de la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID)..... | 132 |
| 4.3. Criterios de elegibilidad de la Agencia Europea de Cooperación al Desarrollo (EUROPEAID)..... | 194 |
| 4.4. Criterios de elegibilidad de la Agencia americana de cooperación al desarrollo (USAID)..... | 210 |
| Capítulo 5. Indicadores de buen funcionamiento para los donantes públicos | 241 |
| 5.1. Elección de criterios e indicadores para estudiar la eficiencia de las ONGD..... | 243 |
| 5.2. Validez de los indicadores..... | 255 |
| 5.2.1. Análisis de decisión multicriterio | 256 |
| 5.2.2. TOPSIS (método de Programación por compromiso) | 260 |
| 5.2.3. Ranking de ONGD. | 266 |
| Capítulo 6. Estudio de la eficiencia de las ONGD | 287 |
| 6.1. Indicadores de outputs e indicadores de inputs de las ONG..... | 290 |
| 6.2. Medida de la eficiencia desde el análisis de decisión multicriterio | 299 |
| 6.2.1. Método Promethee | 300 |
| 6.2.2. Adaptación del método Promethee al análisis de eficiencia. | 304 |

| | |
|---|-----|
| 6.2.3. Comparativa DEA-Promethee..... | 307 |
| 6.3. Análisis de eficiencia de las ONGD. | 309 |
| Capítulo 7. Conclusiones | 329 |

ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo I. Guía para los solicitantes de una subvención de la Unión Europea. | 370 |
| Anexo II. Ejemplo de convocatoria de subvención de la USAID..... | 412 |
| Anexo III. Encuesta previa (NUPAS) de la USAID. | 436 |
| Anexo IV. Nombre, sigla y sede electrónica de las ONGD de la Coordinadora española en 2016 | 458 |
| Anexo V. Estudio de desviaciones | 462 |
| Anexo VI. Datos introducidos en el software libre Visual PROMETHEE 1.4 Academic Edition..... | 466 |

Índice de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1.1: Relación objetivos e hipótesis | 19 |
| Tabla 2.1. Teorías sobre el desarrollo..... | 36 |
| Tabla 2.2. Modalidades de cooperación internacional al desarrollo | 41 |
| Tabla 2.3. Instrumentos de cooperación internacional al desarrollo | 52 |
| Tabla 2.4. Actores del sistema de cooperación internacional al desarrollo..... | 56 |
| Tabla 3.1. Limitaciones en el estudio de la eficiencia de las ONGD y sus consecuencias..... | 85 |
| Tabla 3.2. Objetivos de las ONG según sus participantes. | 97 |
| Tabla 3.3. Indicadores y metodología empleada para el estudio de la eficiencia en ONG | 118 |
| Tabla 4.1. Criterios, indicadores, requisitos y fuentes de verificación recogidos en la Ley 38/2003 y en el RD193/2015 y su adecuación a este estudio..... | 141 |
| Tabla 4.2. Diferencias entre los instrumentos de financiación convenio, proyecto y acción de cooperación al desarrollo. | 144 |
| Tabla 4.3. Criterios, indicadores, requisitos y fuentes de verificación recogidos en la Orden AEC/2909/2011 y en la Resolución de convocatoria anual de subvenciones y su adecuación a este estudio. | 153 |
| Tabla 4.4. Criterios, indicadores, requisitos y fuentes de verificación establecidos por AECID en los requisitos generales de calificación y su adecuación a este estudio | 162 |
| Tabla 4.5. Criterios, indicadores, requisitos y ponderaciones recogidos en la valoración cuantitativa a la calificación de AECID y su adecuación al presente estudio | 169 |
| Tabla 4.6. Criterios, indicadores requisitos, fuentes de verificación y ponderaciones recogidos en los bloques estructura de la entidad y análisis organizacional de la valoración cualitativa y adecuación en el presente estudio. | 176 |
| Tabla 4.7: Criterios, indicadores requisitos, fuentes de verificación y ponderaciones recogidos en los bloques actividad de la ONGD, entorno y estructura económica y cuentas anuales de la valoración cualitativa a la calificación de AECID y su adecuación a este estudio..... | 184 |
| Tabla 4.8. Indicadores extraídos de los criterios de elegibilidad de la AECID. | 189 |
| Tabla 4.9. Agrupación de indicadores correspondientes al indicador plantilla media..... | 191 |
| Tabla 4.10. Indicadores agregados y pesos normalizados usados por la AECID.... | 191 |
| Tabla 4.11. Tabla de evaluación del documento de síntesis de la Unión Europea .. | 202 |
| Tabla 4.12. Tabla de evaluación del formulario de solicitud completa de la Unión Europea. | 203 |
| Tabla 4.13. Indicadores extraídos de los criterios de elegibilidad de la Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo (DG DEVCO- EuropeAid)..... | 208 |
| Tabla 4.14. Criterios de evaluación de la revisión inicial de USAID..... | 218 |
| Tabla 4.15. Criterio 2.10 “Sources of Funding” de la NUPAS..... | 223 |
| Tabla 4.16. Criterios, indicadores y pesos de elegibilidad de USAID | 238 |
| Tabla 4.17. Indicadores de elegibilidad agregados y pesos normalizados de USAID..... | 239 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 5.1. Comparativa de Indicadores de elegibilidad de AECID, EuropeAid y USAID..... | 244 |
| Tabla 5.2. Indicadores del criterio transparencia y organización interna | 247 |
| Tabla 5.3. Criterios, indicadores, y pesos de elegibilidad de los donantes públicos. | 252 |
| Tabla 5.4. Métodos de decisión multicriterio discretos | 259 |
| Tabla 5.5. Matriz de decisión | 263 |
| Tabla 5.6. Matriz de decisión | 271 |
| Tabla 5.7. Normalización de la matriz de decisión | 272 |
| Tabla 5.8. Matriz de decisión normalizada ponderada | 273 |
| Tabla 5.9. Determinación de la solución ideal positiva (PIS) y negativa (NIS)..... | 274 |
| Tabla 5.10. Medidas de distancia al ideal positivo | 274 |
| Tabla 5.11. Medidas de distancia al ideal negativo | 276 |
| Tabla 5.12. Cálculo de la proximidad relativa a la solución ideal..... | 277 |
| Tabla 5.13. Ordenación de preferencias | 278 |
| Tabla 5.14. Ranking de ONGD según los indicadores de elegibilidad de los donantes (orden TOPSIS) y según el volumen de subvenciones recibidas (orden €/pyto)..... | 280 |
| Tabla 5.15. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra..... | 283 |
| Tabla 6.1. Criterios de eficiencia, indicadores de outputs e indicadores de inputs y sus pesos. | 298 |
| Tabla 6.2. Tipos de criterios generalizados en el método Promethee | 303 |
| Tabla 6.3. Flujos netos de inputs y outputs | 320 |
| Tabla 6.4. ONGD clasificadas según su eficiencia y su orden según la financiación recibida en €/proyecto durante los años 2016 y 2017. | 324 |
| Tabla 6.5. Clasificación de las ONGD según su eficiencia y según su valoración por los donantes públicos (orden TOPSIS) | 326 |

Índice de figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 2-1 Primeras organizaciones no gubernamentales | 61 |
| Figura 3-1: Tipos de eficacia | 77 |
| Figura 3-2: Economía, eficacia y eficiencia desde la perspectiva del proceso de creación de valor..... | 79 |
| Figura 5-1: TOPSIS- Ilustración de distancias al ideal y al anti-ideal..... | 261 |
| Figura 5-2: Pasos del método TOPSIS | 262 |
| Figura 5-3: Estadígrafo prueba t-student..... | 284 |
| Figura 6-1: Clasificación de las ONGD según su eficiencia..... | 323 |

NOTA ACLARATORIA: GLOSARIO

Este trabajo abarca dos disciplinas, la cooperación al desarrollo y la disciplina económica y financiera. En consecuencia, se usan para su descripción términos que, usuales en alguna de las disciplinas nombradas, pueden no serle familiares al lector de la otra.

Para aclarar las acepciones terminológicas en el ámbito de la cooperación al desarrollo, se puede recurrir a:

Celorio G y Munain A. (Coords.). *Diccionario de educación para el desarrollo*. Bilbao: Hegoa. Recuperado el 13 de marzo de 2018 de [http://publ.hegoa.efaber.net/uploads/pdfs/62/Diccionario de Educacion para el Desarrollo.pdf?1488539200](http://publ.hegoa.efaber.net/uploads/pdfs/62/Diccionario_de_Educacion_para_el_Desarrollo.pdf?1488539200)

Pérez de Armiño, K. (dir.). *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. Bilbao: Icaria, Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Recuperado el 13 de febrero de 2017 de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/>

Para aclarar las acepciones terminológicas en el ámbito económico y financiero, se puede recurrir a:

Economipedia (s.f). Diccionario económico y financiero. Recuperado el 23 de julio de 2020 de <https://economipedia.com/definiciones>

ACRÓNIMOS

| | |
|----------|--|
| 3Es | Eficacia, eficiencia y economía |
| ACNUR | Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados |
| ACP | Estados África, Caribe y Pacífico |
| ADS | Sistema de Directivas Automatizadas |
| AECA | Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas |
| AECID | Agencia española de Cooperación al Desarrollo |
| AHP | Método Analítico Jerárquico |
| AIDCO | Oficina de Cooperación EuropeAid |
| AOD | Ayuda Oficial al Desarrollo |
| APS | <i>Annual Program Statement</i> |
| BDNS | Base de Datos nacional de Subvenciones |
| BPG | Bienes Públicos Globales |
| BPR | Bienes Públicos Regionales |
| BRD | Bancos Regionales de Desarrollo |
| CAD | Comité de Ayuda al desarrollo |
| CAF | Corporación Andina de Fomento |
| CAGE | Código de Entidad Comercial y Gubernamental |
| CDPE | Cooperación al desarrollo con Participación Empresarial |
| CEPAL | Comisión Económica para América Latina y el Caribe |
| CFDA | <i>Catalog of Federal Domestic Assistance</i> (Catálogo Nacional de Asistencia Federal) |
| CID | Cooperación internacional al desarrollo |
| CIF | Tarjeta de identificación fiscal |
| CPARS | Sistema de Informes de Evaluación de Desempeño del Contratista |
| CRB | Comisión para el Socorro de Bélgica |
| DEA | Análisis Envolvente de Datos |
| DG DEVCO | Dirección General, la Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo de la Comisión |
| DMU | <i>Decision Making Unit</i> |
| DUNS | <i>Data Universal Numbering System</i> (Sistema Universal de Numeración de Datos) |
| ECHO | Departamento para la Ayuda Humanitaria de la Comunidad Europea |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| FDH | <i>Free Disposal Hull</i> |
| FED | Fondo Europeo de Desarrollo |
| FMI | Fondo Monetario Internacional |
| GAVI | Alianza Mundial para Vacunas e Inmunización |
| GEP | Alianza Global por la Educación |
| GFATM | Fondo Global Contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria |
| GPO | <i>U.S. Government Publishing Office</i> |
| IDH | Índice de Desarrollo Humano |
| ISI | Industrialización por Sustitución de Importaciones |
| LGS | Ley 38/2003 General de Subvenciones |
| MAEC | Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación |

| | |
|-----------|---|
| MCDM | Métodos de Decisión Multicriterio |
| MAD | Análisis discriminante multivariante |
| MED | Mujeres en el Desarrollo |
| MID | Marco Integral de Desarrollo |
| N Cage | Código de Entidad Comercial y Gubernamental de la OTAN |
| NCS | Sistema de Codificación de la OTAN |
| NIS | Solución ideal negativa |
| NOFO | <i>Notices of Funding Opportunity</i> |
| NUPAS | <i>Non - U.S. Organization Pre-Award Survey</i> (encuesta previa) |
| OCDE | Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico |
| ODM | Objetivos de Desarrollo del Milenio |
| ODS | Objetivos de Desarrollo Sostenible |
| OIF | Organismos internacionales financieros |
| OINF | Organismos Internacionales no financieros |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| OMS | Organización Mundial de la Salud |
| ONG | Organizaciones no gubernamentales |
| ONGD | Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo |
| ONU | Organización de Naciones Unidas |
| PADOR | <i>Potential Applicant Data On-Line Registration</i> |
| PBA | <i>Program Based Approach</i> (Enfoque de programas) |
| PIS | Solución ideal positiva |
| PMA | Programa Mundial de Alimentos |
| PMI | Índice Multidimensional de la Pobreza |
| PNUD | Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo |
| PPA | <i>Promethee Productivity analysis</i> (análisis de rendimiento) |
| PPIRS | Sistema de Recuperación de Desempeño Pasado |
| PRAG | Guía práctica de la contratación pública y subvenciones para las acciones exteriores de la Unión Europea. |
| PROMETHEE | <i>Preference Ranking Organization Method for Enrichment of Evaluations</i> |
| RAE | Real Academia Española |
| RFA | <i>Request for Applications</i> |
| SAM | Sistema para la administración de subvenciones del Gobierno de los Estados Unidos |
| SEPE | Servicio Público de Empleo Estatal |
| SGP | Sistema Generalizado de Preferencias |
| TOPSIS | <i>Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution</i> |
| UE | Unión Europea |
| UNICEF | Fondo de Naciones Unidas para la Infancia |
| UNICEF | Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia |
| UNRRA | <i>The United Nations Relief and Rehabilitation Administration</i> |
| UNTAC | Organización de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo |
| USAID | Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional |
| USFCR | Registro federal de contratistas de EE UU |

Capítulo 1 .

Introducción

1.1. Exposición de motivos

Han pasado más de 50 años desde la creación oficial del sistema de cooperación internacional al desarrollo, pero los problemas de salud, de pobreza, de analfabetismo, de retraso técnico o medioambientales siguen sin solucionarse, hasta el punto de que se habla de “fatiga del donante” y de ineficacia de la cooperación al desarrollo (Báez, 2008; Sanahuja, 2007). Tal y como afirma Breuning (2002, p.375), la cooperación al desarrollo de los países donantes se mide más por la cantidad de ayuda que ofrecen que por los logros efectivos de la misma.

Como miembros del sistema de cooperación al desarrollo, la eficacia de las organizaciones no gubernamentales al desarrollo (ONGD) se encuentra también cuestionada (Slim, 2002). Las dudas que generan sus actuaciones como medio válido para paliar los problemas de desarrollo se une en los últimos tiempos a transformaciones del entorno en el que tradicionalmente venían operando estas organizaciones y que influyen directamente en la calidad y cantidad de la ayuda que reciben y en las actuaciones de desarrollo que pueden realizar. Alteraciones del entorno que pueden resumirse en una reducción de los fondos que manejan estas entidades y un aumento de la población a la que deben atender.

Los cambios enumerados son consecuencia de dos factores: por un lado, la grave crisis económica que comenzó en los países desarrollados en 2008 y se trasladó a los países en vías de desarrollo convirtiéndose en una crisis global; por otro, la pérdida de legitimidad sufrida por estas organizaciones tras destaparse algunos escándalos de corrupción y malversación de fondos en los que se vieron involucradas (Medina, 2009; Larrú, 2015).

La situación de crisis económica que los países donantes están sufriendo, ha supuesto una disminución drástica de los fondos destinados a financiar las intervenciones de cooperación al desarrollo¹ y, a su vez, una mayor restricción de los costes que las organizaciones pueden sufragar a cargo de las subvenciones recibidas², lo que ha llevado al cierre a muchas organizaciones (López, 2012), sobre todo las de pequeño tamaño, que no pueden hacer frente a estos costes con sus propios fondos. No se debe

¹ En 2018 la Ayuda Oficial al Desarrollo española ascendió a 2.519 millones de euros, en 2016 esa ayuda fue de 4.102 millones de euros. (AECID, s.f.)

² A modo de ejemplo señalar que la Agencia Española de Cooperación al desarrollo (AECID) hasta el año 2012 subvencionaba como costes directos de una intervención los “costes de formulación e identificación” y los “costes de funcionamiento en el terreno”, hoy en día, tras la entrada en vigor de la normativa de 2011, ambos conceptos dejan de estar subvencionados en los proyectos de cooperación.

olvidar que las organizaciones no gubernamentales tienen en las subvenciones públicas su principal fuente de financiación.

Las subvenciones públicas a cooperación se otorgan con carácter general en régimen de concurrencia. Ello supone que las ONGD han de competir entre ellas a fin de lograr los fondos necesarios para sus proyectos. El mercado oligopolístico de las subvenciones, con pocos suministradores de fondos y muchas organizaciones que demandan financiación para sus fines sociales, obliga a que las ONG compitan entre ellas a fin de lograr los fondos necesarios para sus proyectos. Esta competencia llega al punto de que, autores como Pearce (2002), han afirmado:

“El mundo real de las ONG de desarrollo y los donantes oficiales se caracteriza por la desconfianza y la brutal competencia por los recursos y el protagonismo, produciendo un serio perjuicio a la causa de la lucha contra la pobreza. Además, la insuficiencia de las respuestas para tratar el problema de la pobreza a nivel mundial es obvia” (p.15).

La reducción presupuestaria pública a la cooperación internacional ha hecho aumentar la competencia entre organizaciones al reducirse el número y la cuantía de las subvenciones otorgadas, ello supone que las entidades no sólo han de presentarse a las convocatorias de subvenciones con buenos proyectos, sino que además han de demostrar a los donantes y a la sociedad su buen hacer anterior a fin de ganarse su confianza. Han de demostrar, en definitiva, que han sido eficaces y eficientes en la gestión de sus proyectos anteriores.

Pero, además, la desfavorable situación económica y los escándalos de corrupción en los que se han visto envueltas hace que también se reduzcan los ingresos que estas organizaciones reciben de los agentes privados, en forma de donaciones o cuotas de socios, quienes se han vuelto más exigentes a la hora de seleccionar la entidad con la que colaboran (Codorniu, 2009).

El cuestionamiento, por parte de la sociedad y de los propios donantes del impacto de la ayuda, de su eficacia, supone una pérdida de legitimidad de las ONGD en un doble sentido: se cuestiona si verdaderamente la ayuda llega a sus destinatarios o en realidad las actuaciones de desarrollo se usan como “tapadera”, incluso política, para destinar esos fondos a otros fines no generales y, se cuestiona si la ayuda que se otorga sirve efectivamente para algo, si promueve el desarrollo y cumple los objetivos a los que estaba destinada (Larrú, 2015) .

Los recortes de las partidas sociales en los presupuestos públicos han provocado un aumento de las personas que se ven necesitadas de ayuda en nuestro país, afectando directamente a las organizaciones de acción social, que tienen un mayor número de personas usuarias a las que atender poniendo en peligro la efectividad de sus actuaciones (Fundación PWC, 2014).

Pero las organizaciones no gubernamentales de desarrollo también se enfrentan a una situación similar, pues, el impacto de la crisis en los países en desarrollo es aún mayor. La disminución de los préstamos concedidos a los mercados emergentes, la reducción de las importaciones de productos básicos, fuente principal de ingresos para muchos países en desarrollo, unida a una gran volatilidad de los precios de esas materias primas y la caída de las remesas que reciben de sus trabajadores emigrados hacen que la situación económica de los países en vía de desarrollo empeore, aumentando la pobreza y empeorando las condiciones de vida de su ciudadanía (Alarcón, 2009).

Por lo expuesto, cada vez más se hace necesario que las organizaciones funcionen bajo el paraguas de la eficiencia, minimizando los costes de sus actuaciones, de forma que con menos recursos puedan seguir consiguiendo sus fines, y adaptarse así al cambiante entorno que las afecta y que ha puesto en peligro la supervivencia de muchas de estas entidades. Paralelamente, el estudio de la eficiencia de estas entidades permitirá sacar a la luz los aspectos de su funcionamiento que más están preocupando a la sociedad, dando respuesta al clamor social por una mayor transparencia de las organizaciones públicas y por ende de aquéllas que reciben fondos del estado para su funcionamiento o mantenimiento. Esa mayor demanda de transparencia pasa por hacer ver a la sociedad en qué se emplean los fondos y los resultados que se obtienen de los mismos, por mostrar el buen hacer de las organizaciones, su eficacia, su eficiencia y la honestidad de sus miembros.

La principal dificultad con la que se encuentra el personal directivo de las ONG es cómo evaluar la eficiencia de sus organizaciones. A ello se une el hecho de que el propio concepto de eficiencia es confuso para muchos de ellos y las herramientas de análisis de eficiencia no resultan del todo esclarecedoras. (Hernangómez *et al.*, 2006).

En esta tesis doctoral se pretenden establecer indicadores objetivos que permitan evaluar la eficiencia en las ONGD y esclarecer el propio concepto de eficiencia en el ámbito de las ONGD. Con los indicadores que, en su caso, se hayan podido identificar, se aplicará un estudio de eficiencia a ONGD españolas.

1.2. Estructura de la tesis doctoral.

Esta tesis doctoral se estructura en siete capítulos. En los tres primeros capítulos se recoge el marco teórico de la tesis. El capítulo cuarto, quinto y sexto se dedican a verificar las hipótesis de este estudio, desarrollando la metodología utilizada y presentando los resultados de la investigación. Un último capítulo recoge las conclusiones extraídas.

Para contrastar la primera hipótesis a investigar, si de los criterios de elegibilidad de los donantes se pueden inferir indicadores objetivos de eficiencia para las ONGD, se realizan los siguientes pasos.

En primer lugar, en el capítulo cuarto se analizan y desgranar los criterios utilizados por los donantes públicos para comprobar el buen funcionamiento interno de las organizaciones.

En segundo lugar, en el capítulo quinto se comparan los indicadores establecidos por los distintos donantes a fin de obtener aquellos que, por ser comunes, se consideran los esenciales, es decir, permiten demostrar el buen hacer de las ONGD a cualquier Agencia de cooperación. Se comprueba, además, aplicando la metodología TOPSIS, si los indicadores extraídos de la normativa de las Agencias son los verdaderamente determinantes para los donantes a la hora de seleccionar a las ONGD con las que trabajan.

Por último, en el capítulo sexto se analiza la adecuación de los indicadores extraídos de los donantes públicos a un estudio de eficiencia, verificando que esos indicadores recogen los objetivos y recursos de las organizaciones no gubernamentales al desarrollo, lo que permite concluir el grado de coherencia de la primera hipótesis de este trabajo de investigación.

La comprobación de la segunda hipótesis de esta tesis, si las ONGD más eficientes son las que más subvenciones públicas reciben, se realiza en el capítulo sexto. Se usan los indicadores de eficiencia extraídos de los criterios de elegibilidad de los donantes públicos, corroborados en la primera hipótesis del presente estudio, para realizar un análisis de la eficiencia de las ONGD españolas, utilizando como metodología el PROMETHEE Productivity Analysis, extensión del modelo Promethee, desarrollada por Ishizaka, Resce y Mareschal, en 2017. Una vez clasificadas las ONGD según su eficiencia, se comparan los resultados obtenidos con las organizaciones que más

subvenciones públicas reciben según se recoge en la Base de Datos Nacional de Subvenciones.

De forma más detallada en los distintos capítulos se recoge lo siguiente.

El capítulo primero explicita las hipótesis de partida, los condicionantes que se están dando en el mundo de las ONGD y que justifican este estudio, así como los objetivos, alcances, limitaciones y estructura de esta tesis doctoral.

El capítulo segundo se dedica, a modo de introducción, a delimitar el ámbito de estudio de este trabajo. Se analiza el concepto de desarrollo y las distintas teorías que sobre el mismo se encuentran en la doctrina. Se profundiza en la noción de cooperación al desarrollo, detallando sus modalidades y los instrumentos usados para materializar esa cooperación. La parte final del capítulo se dedica a desarrollar el sistema de cooperación internacional y los agentes que lo integran, con especial referencia a las ONGD, unidad de análisis en esta tesis doctoral.

El capítulo tercero se dedica a la noción de eficiencia, se detallan las diversas interpretaciones de esta y se trata de diferenciar la eficiencia de otro concepto usado, en ocasiones, como sinónimo por la doctrina: la eficacia.

Tras proponer una definición de eficiencia para el sector de las ONGD, se establecen las limitaciones de su estudio en el campo de las entidades no lucrativas especialmente de las dedicadas a la cooperación al desarrollo. Se definen los objetivos que persiguen estas organizaciones, considerados como la creación de valor para sus participantes, objetivos que fijan el output a maximizar en un estudio de eficiencia. También se analizan los recursos o inputs de las ONGD, con especial referencia a aquellos que resultan peculiares respecto al sector lucrativo, la financiación gratuita y el uso de personal voluntario.

Termina el capítulo tercero con una revisión doctrinal de los estudios previos sobre eficiencia en las ONGD, primando los realizados en España, analizando los indicadores usados para medir esa eficiencia y las técnicas de medición empleadas.

El capítulo cuarto se dedica a inferir, de la normativa, los indicadores de buen hacer establecidos por los donantes. Para ello se analizan los criterios de elegibilidad de tres Agencias públicas, la Agencia española de cooperación (AECID), la Agencia europea (EuropeAid) y la Agencia americana (USAID). Para cada Agencia se extraen los criterios, indicadores, fuentes de verificación y pesos asociados, relatados en su

normativa. Este estudio pone de manifiesto que los criterios relacionados con la narrativa del proyecto candidato a subvencionar son, aparentemente, los más valorados por los donantes, pero se deduce la existencia de una preselección, de una marea interna de criterios e indicadores, que los donantes no explicitan.

El capítulo quinto comienza aunando los indicadores establecidos por las tres Agencias, analizados en el capítulo previo. Dado el oscurantismo que rodea al establecimiento de estos indicadores, se dedica una segunda parte del capítulo a realizar una simulación de qué ONGD serían favorecidas con una subvención pública aplicando los indicadores inferidos de la normativa de los donantes. Se aplica TOPSIS como técnica para realizar un ranking de entidades en función de las variables inferidas y se compara con la lista ordenada de organizaciones que más subvenciones públicas han recibido en los años 2016 y 2017. La muestra del estudio está integrada por las 74 entidades que forman parte de la Coordinadora de ONGD española en el año 2016. Las conclusiones del trabajo realizado refuerzan la teoría de la opacidad en la concesión de subvenciones públicas, por la existencia de otros intereses no explicitados.

El capítulo sexto analiza la validez como indicadores de eficiencia de los indicadores obtenidos de los donantes. Se estudia su suficiencia para comprobar la consecución de todos los outputs de las ONGD, y el uso de todos sus inputs, objetivos y recursos que se han estudiado en el capítulo tercero. Por último, se lleva a cabo un estudio de eficiencia de las ONGD españolas, tomando como muestra las entidades pertenecientes a la Coordinadora Estatal en 2016. Para realizar el estudio se usa la técnica PPA (PROMETHEE Productivity Analysis) y se comparan los resultados del estudio de eficiencia con las ONGD españolas más subvencionadas por los donantes públicos. Realizando un ranking de las ONGD que más financiación pública recibieron en 2016 y 2017 según consta en la Base de Datos Nacional de Subvenciones, se coteja si las más subvencionadas coinciden con las más eficientes, según el estudio realizado.

Finaliza esta tesis con un séptimo y último capítulo donde se exponen todas las conclusiones derivadas del estudio realizado en esta tesis doctoral.

1.3. Alcances

En este trabajo se estudia el concepto de eficiencia y su aplicación al ámbito del sector de las ONGD. Se define cuál es el objetivo que persiguen estas entidades y las peculiaridades de sus recursos.

Determinados los outputs e inputs de las organizaciones dedicadas a la cooperación al desarrollo, se establecen unos indicadores genéricos, deducidos de los donantes, para valorar el grado de consecución de los objetivos y el nivel de uso de los recursos.

Con los indicadores inferidos, se realiza un estudio de las subvenciones públicas a fin de determinar si los criterios aplicados y publicados por los donantes para seleccionar a las entidades que subvencionan (criterios de elegibilidad), son los verdaderamente utilizados a la hora de conceder subvenciones públicas a cooperación.

Por último, se aplica una adaptación del método Promethee, el *PROMETHEE Productivity Analysis (PPA)*, para estudiar la eficiencia de las ONGD españolas

1.4. Limitaciones y desarrollos futuros

Esta investigación no ofrece una visión pormenorizada de qué áreas debe mejorar cada una de las ONGD analizadas. La metodología empleada para la medición de la eficiencia se encuentra en proceso de desarrollo, por lo que estudios posteriores se podrían dedicar a mejorar esta técnica, permitiendo conocer a las entidades en qué indicadores, de los usados en el estudio, obtienen mejor posicionamiento. Este análisis favorecería la toma de decisiones dentro de las ONGD.

No se realiza en este trabajo una comparativa entre metodologías. Se usa TOPSIS para obtener qué organizaciones serían elegidas por los donantes según sus indicadores, pero no se compara con otras técnicas de ayuda a la toma de decisiones. Tampoco se compara en profundidad el análisis de rendimiento o PPA, usado para medir la eficiencia, con otros métodos como el DEA.

No se han podido conocer, en el trabajo realizado, todos los indicadores utilizados por los donantes para tomar la decisión de a qué ONGD financia. La opacidad en el proceso de selección es una de las conclusiones obtenidas, por lo que podría resultar de interés dilucidar si existen otros indicadores, no recogidos en la normativa aplicable de las Agencias, que sean tenidos en cuenta por los donantes como criterios e indicadores de elegibilidad.

Otros estudios podrían dedicarse a analizar las características concretas que presentan las ONGD más eficientes y/o las más subvencionadas por los donantes. Si son de un determinado tamaño, operan en determinado sector o área geográfica o cualquier otra peculiaridad.

1.5. Objetivos del estudio e hipótesis

Dos son las hipótesis de las que parte esta tesis doctoral:

H1: De los criterios de elegibilidad de los donantes se pueden inferir indicadores objetivos de eficiencia para las ONGD.

H2: Las ONGD más eficientes son las que más subvenciones públicas reciben.

Para corroborar esas hipótesis se proponen los siguientes objetivos:

1. Encontrar un concepto de eficiencia aplicable al sector de las ONGD.
2. Determinar cuál es el objetivo de las ONGD.
3. Establecer cuáles son los outputs y los inputs de las ONGD.
4. Analizar la normativa que recoge los criterios de elegibilidad de los donantes y extraer los indicadores y pesos de esos criterios.
5. Estudiar si los indicadores de los donantes validan todos los outputs e inputs de las ONGD.
6. Comprobar que las ONGD más subvencionadas son las que cumplen los criterios explicitados en la normativa de los donantes públicos.
7. Aplicar los indicadores deducidos de los donantes en un estudio de eficiencia.
8. Comprobar si las ONGD españolas son eficientes.
9. Verificar si las ONGD más eficientes son las que más fondos públicos reciben.

En la tabla 1.1 se refleja la relación entre los objetivos de esta investigación y las hipótesis planteadas.

Tabla 1.1. Relación objetivos e hipótesis

| Objetivos a lograr | Hipótesis a contrastar |
|---------------------------|--|
| Objetivos 1, 2, 3, 4 | Hipótesis 1: Criterios elegibilidad vs indicadores objetivos de eficiencia en ONGD |
| Objetivos 5, 6, 7, 8 y 9 | Hipótesis 2: ONGD más eficientes y más subvencionadas |

Fuente: Elaboración propia

Objetivos e hipótesis se resumen en la siguiente pregunta de investigación: ¿Los criterios utilizados por los donantes para seleccionar a las ONGD que subvencionan pueden servir de indicadores objetivos y generales de eficiencia y, si ello es así, son las ONGD españolas más eficientes las que reciben las mayores aportaciones en subvenciones?

Capítulo 2 .

Cooperación internacional al desarrollo

Medir la eficiencia de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD), supone delimitar con precisión cuáles son los fines de estas organizaciones y el ámbito de su trabajo, dicho de otro modo, el objeto de sus actividades.

Se considera necesario dedicar un capítulo introductorio a aclarar qué se entiende por desarrollo, qué es la cooperación internacional para el desarrollo y la ayuda al desarrollo, los mecanismos establecidos para llevar a cabo la cooperación, quiénes son los actores que se encargan del desarrollo, qué es una ONGD y el papel de estas como actores del desarrollo.

2.1. Concepto y teorías del desarrollo

A finales del S.XVIII y principios del XIX, nace en Europa el interés por conocer los factores ligados al progreso humano. La idea de progreso, que es fijada por Rojas (2011) en la Grecia Clásica³, aunque sus orígenes no se pueden remontar más allá del siglo XVI con Juan de Santo Tomás, se convierte en eje central debido a dos fenómenos contemporáneos. Por un lado, el pensamiento filosófico ilustrado (Arendt, 1969), para el que la razón y la ciencia constituían la base del conocimiento, emancipándolo de la religión y lo sobrenatural. La razón era el medio para comprender las leyes generales que organizan y regulan el orden social, sólo comprendiendo esas leyes se puede transformar la sociedad (Valcárcel, 2006). Por otro lado, los avances tecnológicos y los cambios en el sistema productivo debidos a la Revolución Industrial terminaron con las limitaciones técnicas, por primera vez se superaba la escasez, “*abriendo las puertas a la posibilidad de producir todo lo necesario para el logro del bienestar humano*” (Unceta, 2009, p.4).

Con la publicación de *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Adam Smith (1776) abre el debate sobre el desarrollo, se vincula el progreso con la expansión de la capacidad productiva. El crecimiento económico, la especialización de tareas y la división del trabajo que trae consigo la nueva tecnología empleada, aumenta la cantidad y la calidad de los bienes que permiten satisfacer las necesidades humanas, contribuyendo así al bienestar de la sociedad.

³ Rojas (2011) afirma que, en la obra *Metafísica*, “Aristóteles presenta la idea de una *fisis* o naturaleza de las cosas, es decir, una esencia que se despliega y que en sí contiene tanto la necesidad como las leyes básicas del desarrollo. Se trata de la idea de una potencialidad (“*potentia*”) que a través de su propio proceso natural de desarrollo (“*fisis*”) o progreso llega a hacerse realidad o actualidad (“*actus*”). De esta manera se alcanza la *entelequia* o finalidad (y fin) del desarrollo”. Sin embargo, se debe señalar que esta idea de desarrollo se diferencia mucho de la noción de progreso, pues esta última conlleva una percepción de desarrollo ilimitado que no se encuentra en Aristóteles.

Esta visión productivista del progreso estaba presente tanto en liberales (Smith, Malthus, Ricardo...) como en los detractores del capitalismo, quienes defendían las bondades de la industrialización y la tecnología. Así Marx y Engels en el *Manifiesto Comunista* (1847, p 58) afirmaban:

“En el siglo corto que lleva de existencia como clase soberana, la burguesía ha creado energías productivas mucho más grandiosas y colosales que todas las pasadas generaciones juntas [...] ¿Quién, en los pasados siglos, pudo sospechar siquiera que en el regazo de la sociedad fecundada por el trabajo del hombre yaciesen soterradas tantas y tales energías y elementos de producción?”

La idea productivista del progreso estaba en la base de comunistas y liberales que diferían únicamente en la consideración del sistema de mercado, para unos, como fin, para otros como etapa necesaria para generalizar el trabajo asalariado y crear las condiciones necesarias para la llegada del socialismo.

Ambas corrientes coincidían también en la defensa de los principios de libertad e igualdad de derechos pero discrepaban en cuanto a los medios para conseguirlos. Los liberales defendían la libertad individual, la existencia de una “mano invisible” movida por el egoísmo inherente a la humanidad que le llevaba a elegir aquellas tareas más útiles a la sociedad⁴ y a intercambiar con otros los excedentes obtenidos con su tarea, de manera que “*el uno provee al otro de lo que necesita, y recíprocamente, con lo cual se difunde una general abundancia en todos los rangos de la sociedad.*” (Smith, 1776, p.14).

Los socialistas, sin embargo, abogaban por la intervención de los poderes públicos en la economía a fin de armonizar las necesidades individuales y el interés general, veían la sociedad comunista como “*una asociación en la que el libre desarrollo de cada uno condicione el libre desarrollo de todos*” (Marx y Engels, 1847, p.77).

Durante todo el siglo XIX, los avances alcanzados en la producción, debido a las tecnologías aplicadas, impusieron el crecimiento económico como consideración de progreso. Esta idea de progreso se generaliza de tal manera que, a excepción del autor dominicano Pedro Francisco Bonó y Mejía (1828 –1906), no se oirán voces en su contra

⁴ “*Cada individuo en particular se afana continuamente en buscar el empleo más ventajoso para el capital de que puede disponer. Lo que desde luego se propone es su propio interés, no el de la sociedad; pero estos mismos esfuerzos hacia su propia ventaja le inclinan a preferir, de una manera natural, o más bien necesaria, el empleo más útil a la sociedad como tal.*” (Smith, 1776, p 400).

hasta el movimiento *hype* de los años 60 y las tesis del Club de Roma de los años 70 (Minaya, 2014).

En el siglo XX, se asocia desarrollo al concepto de bienestar. El objetivo dejó de ser el estudio del crecimiento económico para centrarse en el estudio de la satisfacción de las necesidades humanas con un aprovechamiento óptimo de los recursos (Hidalgo, 1996). Pigou (1920) en su obra *The Economics of Welfare* diferencia el bienestar total, cuyos elementos “*son estados de conciencia y, quizá, las relaciones existentes entre ellos*” (p.10) del bienestar económico al que define como aquella parte del bienestar social relacionado directa o indirectamente con una medida monetaria. La contabilidad nacional se convierte en la fuente de medida del desarrollo, el potencial de desarrollo de cada país se circunscribe a su capacidad para aumentar la corriente de bienes y servicios en él producidos.

A mediados del siglo XX, tras la 2ª Guerra Mundial, con el inicio de la “Guerra Fría” y la independencia de las colonias, se acuña el concepto de subdesarrollo⁵, englobando a todos aquellos países que muestran un crecimiento económico menos dinámico, con niveles de ahorro e inversión por debajo de los que presentaban los países “desarrollados”. El reconocimiento de la existencia de países subdesarrollados suponía aceptar la existencia de países desarrollados, “*cuyo modelo representaba en sí mismo la idea de desarrollo*” (Unceta, 2009, p.8).

La existencia de países con diferentes niveles de desarrollo atrajo la atención de los economistas quienes centraron su interés en conocer las causas de esas diferencias y buscar una solución para el subdesarrollo. Los países que en términos comparativos presentaban un menor desarrollo económico pasaron a ser el objeto de estudio.

Surge una subdisciplina económica conocida como Economía del desarrollo, cuyos percusores – llamados pioneros del desarrollo por Meier y Seers(1984) y entre los que se cita a Singer, Lewis, Gerschenkron, Myrdal, Hirschman, Scitovsky, Perroux, Myint y Prebisch, Nurske, Rosenstein-Rodan y Rostow- preocupados por la distribución de la renta en clara influencia de las ideas Keynesianas, introdujeron como medida del crecimiento la renta per cápita (PIB/habitantes), centraban sus estudios en el Estado-nación bajo la idea de que si un país prospera sus habitantes también lo harán. En la

⁵ En 1942 Wilfred Benson, funcionario de la Organización Internacional del Trabajo usó por primera vez el término “áreas subdesarrolladas” en su obra *The economic advancement of underdeveloped areas*. Pero el término “subdesarrollo” se popularizó tras el discurso de investidura del presidente de EE UU Harry Truman en 1949.

segunda mitad del siglo XX, el análisis efectuado por los economistas del desarrollo dio lugar a varias teorías que claramente dependían del contexto histórico y geopolítico mundial. (Valcárcel, 2006).

Entre 1945 y 1965 el desarrollo se explicaba a través del llamado enfoque de la modernización, sus representantes -entre otros Nurske, Lewis, Rosenstein Rodan, Rostow, Hoselitz, Myrdal, Singer o Harrod-Domar- basaban el desarrollo en la acumulación de capital físico, necesario para ampliar el sector “moderno” industrial. El desarrollo, identificado con crecimiento económico y medido en términos de producto interior bruto, pasaba por la modernización del sector agrícola tradicional mediante la incorporación de tecnología, que permitiría pasar de una agricultura de subsistencia a una agricultura comercial (Valcárcel, 2006). La modernización implicaba la difusión o “*propagación de capital y tecnología desde los países más avanzados*” (Hidalgo, 1996, p.3).

La mano de obra liberada por la agricultura se dedicaría a la industria urbana (el sector moderno de la sociedad). El camino para lograr este cambio fue postulado por Rostow en su ensayo *The stage of economic growth. A non-communist manifesto* de 1962, donde enumera las cinco etapas del desarrollo por las que todos los países deben pasar para reconvertir la sociedad tradicional (agrícola) en una sociedad de alto consumo.

El enfoque de la modernización presentó cuatro características (Peemans, 1996, citado por Valcárcel, 2006): universalismo –existe un único modelo de desarrollo válido para todos los países, los países subdesarrollados sólo deben seguir los pasos dados por los desarrollados-; etnocentrismo –los países subdesarrollados deben seguir el modelo de desarrollo de los países occidentales, “*las sociedades del Tercer Mundo⁶ no son vistas como posibilidades diversas e incomparables de modos de vida*” (Valcárcel, 2006, p.11)-; dicotomismo – existen dos sectores, el moderno o industrial y el tradicional o agrícola- y evolucionismo –la modernización supone atravesar por diversas etapas para llegar al desarrollo-. A estas características Servaes (2000, citado por Valcárcel, 2006) añade además que el desarrollo es “*direccionado y acumulativo y con referencia permanente al Estado-Nación*”.

⁶ Expresión acuñada por el sociólogo francés Alfred Sauvy en 1952, para referirse a las naciones jóvenes de Asia y África que se habían independizado de los países coloniales. El “Primer Mundo” estaría integrado por los países industrializados con economía de mercado y el “Segundo Mundo” por los países socialistas. Para algunos autores estas expresiones carecen de sentido tras la caída del muro de Berlín y la desaparición de los regímenes socialistas (Valcárcel, 2006).

En general, se postulaba la inversión –fundamentalmente tecnológica- como la varita mágica que haría llevar al país al crecimiento. El Estado debía reorientar las rentas y excedentes hacia las actividades más productivas. Los países llamados subdesarrollados debían atraer inversión externa para potenciar los sectores productivos “modernos” orientados a la exportación. Los países con menor nivel de producción y ahorro se vieron obligados a acudir al endeudamiento privado o público para afrontar el nivel necesario de inversiones (Hidalgo, 1996).

Pero los economistas del desarrollo también abogaban por las transferencias de recursos de los países desarrollados a los subdesarrollados por parte de gobiernos e instituciones internacionales. Hasta entonces esa transferencia sólo se había producido en forma de préstamos o inversiones de bancos y empresas extranjeras. Detrás de esa ayuda pública se encuentran los orígenes de la ayuda oficial al desarrollo (Unceta y Yoldi, 2000).

A principios de los años 60, surgieron las primeras críticas al enfoque de la modernización, basadas en el fracaso de sus postulados, pues lejos de favorecer el desarrollo, la brecha entre países desarrollados y subdesarrollados se había ampliado. La mano de obra liberada del sector agrícola, fundamentalmente jóvenes que acudían a las ciudades en busca de trabajo, no había sido absorbida por la industrialización, surgieron barrios marginales en las ciudades, la pobreza y la desigualdad habían aumentado (Valcárcel, 2006).

La ausencia de visión histórica en el análisis de los modernistas sentó las bases para el surgimiento de una nueva corriente de pensamiento, la teoría del cambio estructural, el desarrollo comenzó a ser estudiado no sólo desde aspectos cuantitativos, sino también cualitativos, surge la idea de que el crecimiento requiere cambios estructurales, no sólo económicos sino también sociales.

La visión estructuralista del desarrollo se asienta en el análisis histórico, para esta teoría la colonización y la división internacional del trabajo debida a la Revolución Industrial generaron el subdesarrollo, pero no debido a una falta de contacto con la modernización sino debido al truncamiento de la evolución natural de los países subdesarrollados (Unceta y Zabala, 2011).

El principal exponente en América Latina del enfoque estructuralista es la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que entiende el desarrollo como un cambio estructural a nivel mundial. Si los países desarrollados habían cambiado su

estructura productiva y con ella las reglas de comercio internacional, era necesario que ese cambio se produjese también en el resto de países para equilibrar la balanza. El subdesarrollo es una consecuencia del desarrollo, dividiendo a los países en el centro (sociedades industrializadas) y la periferia (sociedades atrasadas y dependientes). El desarrollo para las sociedades atrasadas se logra cuando se den las reformas estructurales necesarias en el sistema, reformas de las que el Estado debe ser el propulsor (Loterio, 1988).

El pensamiento estructuralista puede dividirse en tres etapas (Hidalgo, 1996): una primera basada en el modelo centro-periferia, una segunda etapa dominada por el enfoque de la dependencia y por último, una etapa centrada en dar una visión multidimensional del desarrollo iniciada por UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) y la CEPAL⁷ (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) en los años 80.

La primera etapa, que va desde los años 50 hasta mediados de los 70, se caracteriza por el análisis de los vínculos existentes entre los países desarrollados y subdesarrollados y que dio lugar al denominado modelo centro-periferia. El centro está representado por los países desarrollados que no presentaban grandes diferencias ni grandes desequilibrios entre sectores y territorios y tenían una estructura productiva orientada al mercado interno. La periferia, en cambio, la constituyen los países que presentaban una estructura productiva orientada al exterior y especializada en productos primarios. (Unceta y Zabala, 2011).

Según este modelo, los problemas del subdesarrollo eran de tipo exógeno, consecuencia directa de las relaciones internacionales existentes. El centro producía y exportaba manufacturas, los periféricos producían y exportaban materias primas. Ello provocaba un deterioro de las relaciones de intercambio⁸, una tendencia a la baja del precio de las materias primas y al alza del precio de las manufacturas, que mermaba de forma constante la capacidad de compra de los países subdesarrollados acentuando la desigualdad (Unceta y Zabala, 2011). Este sistema, afirma Hidalgo (1996), fue organizado por los países centrales quienes, velando por sus intereses, impulsaron la

⁷ La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) se creó como comisión regional de la Organización de Naciones Unidas (ONU) en 1948, con el fin de “contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo. Posteriormente, su labor se amplió a los países del Caribe y se incorporó el objetivo de promover el desarrollo social” (CEPAL, s.f.).

⁸ La teoría del deterioro de los tipos de intercambio, conocida también como teoría de Singer-Prebisch por haber sido defendida al mismo tiempo por ambos autores, afirma que con el paso del tiempo los productos primarios van perdiendo valor respecto a los manufacturados, lo que perjudica a los países subdesarrollados impidiendo su desarrollo (Hidalgo, 1996).

especialización en materias primas de los países de la periferia. Varios movimientos y reivindicaciones a nivel internacional vinieron a denunciar esta situación. El resultado fue la creación en 1964 de la Organización de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNTAC).

Las políticas económicas que se derivaron del modelo centro-periferia ponían el énfasis en la industrialización, la transformación productiva para superar el modelo basado en la producción y exportación de materias primas. Una de las propuestas más conocidas es la estrategia ISI (Industrialización por Sustitución de Importaciones) planteada por la CEPAL, basada en la realización de inversiones públicas en el sector industrial que provocase un incremento de la producción manufacturera local como sustituta de las importaciones que provenían de los países del centro⁹ (Unceta y Zabala, 2011).

El fracaso de este modelo, exitoso en sus primeras fases –llamada industrialización fácil, de procesamiento de las materias primas con menor necesidad de tecnología-, pero que presentó dificultades en la producción de bienes de equipo y duraderos, unido al fuerte endeudamiento de los países que algunos autores achacaron a las políticas ISI aplicadas (Unceta y Zabala, 2011), provocó que hacia mediados de los años 60 surgiera el enfoque de la dependencia.

Este enfoque nace en América Latina, influenciado por las ideas neomarxistas de Paul Baran. Sus máximos representantes, Prebisch, Sunkel, Cardoso, Faletto y Paz, entre otros, se oponían al pensamiento oficial de desarrollo de la época pero no cuestionaban la idea de crecimiento como base del mismo¹⁰ y buscan las causas del subdesarrollo en las relaciones de dominación colonial que los países del Norte habían ejercido sobre los países del Sur, siendo necesario modificar las relaciones entre países desarrollados y subdesarrollados para hacer posible el desarrollo (Unceta, 2009).

Señalan que la economía de unos países (periféricos) está sometida al desarrollo económico de otros países (el centro). Esta sujeción, sin embargo, puede tener un efecto positivo, al provocar en los países de la periferia un desarrollo dependiente, asociado al dinamismo y necesidades de los países del centro, que se traslada al interior

⁹ Junto a estas medidas se proponía también la adopción de políticas comerciales de carácter proteccionista, políticas salariales y de reforma agraria y la apuesta por procesos de integración económica, que dieron lugar a mercados más amplios para la industria local, como es el caso del Mercado Común Centroamericano o al Pacto Andino (Unceta y Zabala, 2011).

¹⁰ Paul Baran (1959), considerado el padre del enfoque de la dependencia, afirmaba: “*Permítaseme definir el crecimiento, o desarrollo, económico como el incremento de la producción per cápita de bienes materiales en el transcurso del tiempo*” (p.35).

de las naciones creando relaciones de dependencia entre sectores, clases sociales y regiones (Hidalgo, 1996).

Los análisis dependentistas subrayaron otras manifestaciones de la dependencia, como la intelectual –adopción de ideas propias de los países del centro–, la tecnológica –utilización de tecnología importada en lugar de la propia– o la cultural –adopción de conductas y pautas de consumo de los países centrales– (Hidalgo, 1996) y defendían el papel del Estado en la economía, quien debía asegurar la redistribución de la riqueza con políticas educativas, programas asistenciales y reformas agrarias que devolvieran la tierra a los campesinos pobres. Los autores más radicales –como Theotonio Dos Santos o André Gunder Frank- abogaban por el socialismo como única salida al subdesarrollo (Valcárcel, 2006), camino que siguieron algunos países como Tanzania, Nicaragua, Cuba o China, lo que los llevó a una nueva forma de dependencia, pero de la antigua URSS (Hidalgo 1996).

El enfoque dependentista hizo que algunos países latinoamericanos, como Brasil, introdujesen durante los años 70 políticas internas de desarrollo de la tecnología y del mercado. Pero estas políticas, pese al éxito que tuvieron en algunos países –Brasil consiguió un importante desarrollo industrial con tecnología propia-, no lograron sacarlos del subdesarrollo (Hidalgo, 1996).

En los años 80, factores como la crisis en América latina del modelo ISI, la introducción de la inversión extranjera, la caída del muro de Berlín y el papel del mercado y el comercio internacional en China, Taiwán, Hong Kong, Corea del Sur o Singapur, hicieron que las corrientes neoliberalistas afirmaran que se había modificado la antigua división del trabajo en países industriales y países proveedores de materias primas. Ello, unido a la crisis de los países de Norte derivada de la llamada crisis del petróleo de 1973 y 1979, que supuso un retroceso del estado de bienestar, favoreció que organismos internacionales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, impusieran sus políticas de ajuste estructural y diseñaran las políticas económicas a seguir por los países subdesarrollados, obligados a acatarlas debido al alto nivel de endeudamiento que presentaban, deuda contraída en el periodo anterior como medio para financiar las inversiones en capital que la reestructuración de sus economías requería.

El crecimiento económico se considera, de nuevo, el único motor del desarrollo. Su búsqueda debía estar por encima de las necesidades sociales. Se introducen una serie

de reformas institucionales y políticas de estabilización¹¹ basadas en indicadores financieros, monetarios y económicos.

La crisis de los años 70 y la de los países socialistas en los 80 suponen el fin del keynesianismo y la vuelta a las posiciones más ortodoxas. Se redefine el papel del Estado, defendiendo a ultranza el libre mercado, siendo el mercado el principal asignador y distribuidor de recursos. Se critica la intervención estatal que ya no debería buscar la inversión y el crecimiento sino centrarse en el objetivo de la estabilidad y el equilibrio macroeconómico. John Williamson (1991) denominó a las medidas adoptadas “Consenso de Washington” por ser esta la sede del Banco Mundial y el FMI (Valcárcel, 2006).

Los éxitos obtenidos con las políticas adoptadas hicieron que el Consenso de Washington se convirtiera en el modelo de desarrollo para todos los países y se imponen como única receta válida para recuperar la senda del crecimiento, hasta el punto de que se establece el equilibrio macroeconómico como instrumento de evaluación y condición necesaria para que el Fondo Monetario Internacional conceda a un país apoyo financiero a sus procesos de desarrollo.

Pero en muchos de estos países, junto a los efectos positivos sobre el crecimiento económico, la inflación, la deuda externa o la estabilidad presupuestaria, también aparecieron efectos negativos con aumento de la pobreza y vulnerabilidad a las inversiones especulativas que se producían por efecto de la globalización (Williamson, 1991, citado por Valcárcel, 2006). Un país se consideraba subdesarrollado en función de su renta per cápita. Sin embargo, una de las primeras críticas planteadas fue la falta de un tope, un objetivo de PIB/habitante a alcanzar a partir del cual no fuese necesario seguir creciendo, el desarrollo no tenía límite.

En los años 80 se puso de manifiesto el gran peso que tuvieron que soportar los grupos más desfavorecidos como resultado de las políticas de ajuste, generando mayor desigualdad y pobreza. UNICEF, realiza en 1987 una propuesta alternativa, recogida en el informe *Ajuste con rostro humano* (Cornia *et al.*, 1987). En el informe se reconocía la necesidad de los ajustes impuestos por las instituciones internacionales -

¹¹ Las medidas adoptadas buscaban una reducción del déficit fiscal (mediante la reasignación de gastos de los subsidios a la educación y la salud y una reforma impositiva), el crecimiento de las exportaciones (con una política comercial de supresión de barreras no arancelarias, como las licencias o los impuestos a la exportación) y la diversificación de la industria (mediante la atracción de inversión extranjera, privatización de empresas, desregulación de mercados, incluido el del trabajo y garantizar los derechos de propiedad) (Valcárcel, 2006).

fundamentalmente el Banco Mundial y el FMI- pero protegiendo a los grupos más vulnerables, siendo necesario evitar la disminución del gasto público en aquellas áreas -salud básica, alimentación, protección de la infancia y servicios educativos- que garantizan la atención a las clases más desfavorecidas y fomentan la equidad social (Ibarra y Unceta, 2001).

En el año 1996, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) adoptó el mismo enfoque, desarrollado en su publicación *Transformación productiva con equidad*, donde se denuncia la situación de los países latinoamericanos tras las políticas de ajuste efectuadas y se propone como salida necesaria a esta situación “*la transformación de las estructuras productivas de la región en un marco de creciente equidad social*” (p.12), transformaciones productivas que debían ser compatibles con la conservación del medio ambiente.

Las críticas realizadas a las políticas oficiales de los años 80, obligaron a que las instituciones, como el Banco Mundial, realizaran una visión multidimensional del desarrollo. El crecimiento no podía seguir basándose en un aumento ilimitado de la renta per cápita y la realización de inversiones en capital físico sin considerar otros factores como la conservación de recursos, la calidad de las instituciones, la equidad de género, la educación o la participación de la población en la toma de decisiones. El Marco Integral de Desarrollo¹² de 1998 (Wolfensohn, 1999) o las propuestas recogidas en el *Informe sobre el Desarrollo Mundial* de 2003 (Banco Mundial, 2003), vienen a recoger este cambio de postura de los organismos internacionales. A pesar de ello el crecimiento económico sigue siendo el eje central, quedando el resto de factores de desarrollo relegados a un segundo plano y ello por dos razones fundamentales: la dificultad de

¹² El Marco Integral de Desarrollo (MID) es un proyecto del Banco Mundial *basado en* cuatro principios (Banco Mundial, 2013):

- 1) Las estrategias de desarrollo deben ser integrales e inspirarse en una visión a largo plazo. Antiguamente, las estrategias de desarrollo hacían hincapié en la estabilización macroeconómica a corto plazo y las correcciones de la balanza de pagos. El MID subraya aspectos sociales y estructurales a largo plazo, como la ampliación y el mejoramiento de la educación y los servicios sanitarios, el mantenimiento de la infraestructura y la formación de una nueva generación de funcionarios públicos.
- 2) Cada país debe diseñar y dirigir sus propios programas de desarrollo con la participación de la ciudadanía. El MID sostiene que cuando los países “se identifican” con las reformas, los gobiernos y los ciudadanos se esfuerzan más por llevarlas a cabo.
- 3) Los gobiernos, los donantes, la sociedad civil, el sector privado y otros interesados deberían trabajar juntos, bajo la dirección de los países receptores, para ejecutar las estrategias de desarrollo. Las relaciones de colaboración basadas en la transparencia, la confianza mutua y las consultas pueden mejorar la eficiencia y la eficacia de la asistencia y pueden ayudar a los países a aumentar su capacidad para elaborar y llevar a la práctica una amplia variedad de programas.
- 4) El desempeño en materia de desarrollo debe evaluarse por resultados susceptibles de medición. Tradicionalmente, para evaluar las actividades de desarrollo, el Banco se concentraba en los niveles de desembolso y los insumos de los proyectos, sistema que medía únicamente la asignación de recursos y el consumo. En el MID se recalca que esa evaluación debe centrarse en los efectos de la asistencia para las personas y sus necesidades.

medir en unidades monetarias el resto de indicadores y la presión de las instituciones financieras.

El pensamiento oficial del desarrollo se encuentra atrapado entre la necesidad de abrir las puertas a otras perspectivas –y disciplinas–, y la dificultad de sacudirse el dominio de una ortodoxia incompatible con una ampliación del debate con mínimo rigor (Unceta y Zabala, 2011).

Los problemas del crecimiento económico, como medida y fin del desarrollo, hacen surgir los debates en torno al propio concepto de desarrollo, apareciendo otros conceptos de desarrollo basados principalmente en tres posturas (Unceta, 2009):

La primera postura sobre desarrollo abarca a quienes siguen pensando que el mismo se alcanza mediante el crecimiento económico pero que es necesario ampliar su concepto incorporando otros factores a considerar. El aumento de la producción de bienes como eje central del aumento del bienestar hace surgir otros inconvenientes que agravan los problemas propios del modelo, inconvenientes que se engloban bajo el término de maldesarrollo.

El concepto de maldesarrollo se acuña a finales de los años 60 y principios de los 70 como referencia a un conjunto de problemas que afectan a todos los países, tanto desarrollados como subdesarrollados, y que no permiten la satisfacción de las necesidades humanas o restringen las oportunidades de determinados sectores sociales, estos problemas pueden resumirse en tres (Unceta, 2009; Tortosa, 2009a, 2009b, 2011; Shiva, 1995).

En primer lugar, la desigualdad, el desempleo y la pobreza están presentes a nivel global. Pese al crecimiento económico de los países, el uso de la renta per cápita como indicador no deja ver que no todos los sectores presentan el mismo crecimiento dentro de un país.

En segundo lugar, el deterioro del medio ambiente, tanto a corto plazo, con problemas como la contaminación del aire y del agua o el ruido; como a largo plazo, con la alteración del clima, el agotamiento de los recursos no renovables o la aparición de nuevas enfermedades con riesgo para la salud del ser humano, problemas que ponen en peligro la propia supervivencia de la humanidad. A las dificultades señaladas, se unen las desigualdades de género, con la escasa incorporación de la mujer a la actividad productiva, reservándole puestos específicos, cargándola con el trabajo doméstico y el

productivo, dificultando el acceso a la formación. Estos problemas hacen surgir movimientos como el ecodesarrollo que aboga por un uso racional de los recursos a nivel local (ecorregiones) y el movimiento Mujeres en el Desarrollo (MED) para la reivindicación de la incorporación de la mujer a la actividad productiva.

Por último, la disminución de la libertad y de los derechos humanos, en general, que trae consigo el crecimiento económico, con explotación de la mano de obra y reducción de derechos laborales y favorece la aparición de regímenes autoritarios y corruptos.

Una segunda postura se concibe bajo el nombre de postdesarrollo. Postulado en los años ochenta y noventa por Arturo Escobar, Gustavo Esteva, Majid Rahnema, Wolfgang Sachs, James Ferguson, Serge Latouche y Gilbert Rist, rechaza la modernidad como referencia y niega la existencia misma del desarrollo, considerándolo un invento de la expansión occidental, de sus modelos y valores, con el pretexto de superar el supuesto retraso de otras culturas, a las que los países occidentales llaman subdesarrolladas.

Para los postdesarrollistas el subdesarrollo es un concepto inventado para definir otras sociedades distintas a la occidental, sociedades que ven desplazados sus valores, conocimientos y creencias en pos de una supuesta modernidad, basada en paradigmas técnicos-científicos, que se asienta en unas relaciones internacionales de dependencia.

En este sentido, Esteva (1996) refiriéndose al discurso de investidura de Harry Truman como presidente de los EE UU¹³, afirma que *"el subdesarrollo comenzó, [...], el 20 de enero de 1949. Ese día, dos mil millones de personas se volvieron subdesarrolladas [...], desde entonces dejaron de ser lo que eran, en toda su diversidad, y se convirtieron en un espejo invertido de la realidad de otros"* (p.53).

En clara referencia a las relaciones de dependencia Esteva (1996) afirma que:

"Cuando el gobierno británico transformó su Ley del Desarrollo de las Colonias en la Ley de Desarrollo y Bienestar de las Colonias en 1939, reflejó la profunda mutación económica y política que se había producido en menos de una década. Para dar a la filosofía del protectorado colonial un sentido positivo, los británicos adujeron la necesidad de garantizar a los nativos niveles mínimos de nutrición,

¹³En dicho discurso, Truman asevera que: *"tenemos que iniciar un programa nuevo y audaz para lograr que los beneficios de nuestros avances científicos y el progreso industrial estén disponibles para la mejora y el crecimiento de las regiones subdesarrolladas...El viejo imperialismo - la explotación para el beneficio extranjero- no tiene ya cabida en nuestros planes. Lo que consideramos es un programa de desarrollo basado en los conceptos de comercio justo democrático"* (Bartleby.com, s.f.).

salud y educación. Tras identificar el nivel de civilización con el nivel de producción, el mandato dual se fusionó en uno solo: desarrollo” (p.58).

Los postdesarrollistas niegan la inexistencia de una teoría que pueda explicar el devenir de las distintas sociedades y rechazan el progreso como fin común. Abogan por un concepto local de bienestar, el cual dependerá de la sociedad, de su cultura y tradiciones, por ello las estrategias seguidas no tienen sentido pues el concepto de desarrollo no existe como único y genérico.

Dentro de la postura postdesarrollista destaca la propuesta del Buen Vivir, incorporada a la Constitución de Ecuador y Bolivia, que aboga por una vida en armonía con la naturaleza según los conocimientos de las culturas ancestrales, culturas que, como la amazónica, han superado al colonialismo y perviven en el presente. Los postulados de Buen Vivir y las críticas que sus defensores hacen del tradicional concepto de desarrollo se pueden consultar en Acosta (2015) y en Cubillo- Guevara *et al.* (2016).

Una última corriente considera necesario redefinir el concepto de desarrollo y por ende de las estrategias seguidas, surgen dos conceptos, el enfoque de capacidades y el desarrollo sostenible.

El enfoque de capacidades, desarrollado en los años ochenta por Amartya Sen (1993), considera que el bienestar no lo da el crecimiento económico sino el aumento de las capacidades de las personas, esto es, el dar a los individuos las habilidades de ser o hacer aquello que libremente escojan y fija una serie de capacidades que considera básicas (de alimentarse, de movimiento, de vestido y alojamiento, de tener vida social) (Sen, 1982).

El concepto de capacidad nace para valorar el bienestar individual y social (Urquijo, 2014), pero teniendo en cuenta que, si se entiende el desarrollo como el incremento de las oportunidades de las personas para vivir la vida que deseen, el proceso se convierte en lo importante, más que el resultado obtenido, pues él dependerá de la elección realizada por la persona (Unceta y Zabala, 2011).

Por otra parte, se encuentra el concepto de desarrollo sostenible, que se define en el Informe Brundtland en 1987, como asegurar que se satisfagan “*las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias*” (ONU, 1987, p.23). Supone el mantenimiento de los recursos, pero desde una postura antropocéntrica, sometido a las necesidades humanas.

El principal escollo de estas acepciones de desarrollo es encontrar los indicadores adecuados para medirlo. No puede medirse el bienestar en términos macroeconómicos si se entiende como un aumento de las capacidades. El ingreso es sólo un componente del desarrollo, ha de medirse también el acceso a la educación, la salud, el respeto a los derechos, etc. Así, han surgido algunos índices, como el Índice de Desarrollo Humano (IDH), desarrollado en base a los trabajos del economista paquistaní Mahbub ul Haq y usado desde 1990 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo para publicar su informe sobre desarrollo humano o el Índice Multidimensional de la Pobreza (PMI) usado en la Oficina para la Medición de la Pobreza y el Desarrollo Humano de la Universidad de Oxford (Colmenarejo, 2014).

Se resumen las distintas teorías sobre el desarrollo en la tabla 2.1., presentadas según su secuencia cronológica.

Tabla 2.1. Teorías sobre el desarrollo

| Época | Noción de desarrollo | |
|------------------|---|--|
| S. XIX | Crecimiento económico (desarrollo = producción) | |
| Principios S. XX | Bienestar (desarrollo = satisfacción de necesidades) | |
| Mediados S. XX | Surge concepto de subdesarrollo y la economía del desarrollo. | Enfoque de la modernización, el desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> • Se mide por el PIB. • Se alcanza transformando el sector agrícola en sector industrial. |
| | | Primeras críticas al desarrollo como crecimiento económico: el maldesarrollo |
| | | Enfoque estructuralista, el desarrollo exige un cambio económico y social. El subdesarrollo se debe: <ul style="list-style-type: none"> • A la especialización de unos países en la producción de materias primas y de otros en la de productos manufacturados, con desiguales términos de intercambio (modelo centro-periferia). • A la dependencia económica, intelectual, tecnológica y cultural de unos países respecto a otros (modelo de la dependencia) |
| Finales S. XX | Crecimiento económico (políticas ajuste estructural: desarrollo = crecimiento PIB) | |
| | Modelo multidimensional (desarrollo = crecimiento económico + factores sociales) | |
| | Otras teorías: <ul style="list-style-type: none"> • Postdesarrollo (el subdesarrollo no existe, existen distintas culturas). • Desarrollo sostenible (desarrollo= crecimiento económico + mantenimiento de los recursos) • Enfoque de capacidades (desarrollo = capacitar al individuo para elegir la vida que desea). | |

Fuente: Elaboración propia

Una vez descritas las diferentes teorías del desarrollo, en el apartado 2.2 se centra el enfoque de análisis en la cooperación al desarrollo.

2.2. Concepto de cooperación al desarrollo.

No existe un consenso a la hora de establecer qué se entiende por cooperación al desarrollo. Tal y como afirma Álvarez Orellana (2012), el concepto de cooperación al desarrollo no es único, ajustado y completo, válido para todo tiempo y lugar; sus contenidos dependen del pensamiento y los valores dominantes sobre el desarrollo y de cómo los países ricos orienten sus relaciones con los menos desarrollados. Dubois y Yoldi (2001) señalan que el contenido de la cooperación al desarrollo va a depender en cada momento histórico de la importancia y el alcance que se concede al desarrollo en la agenda de los problemas de la sociedad internacional.

La página web de Cooperación española (s.f.a), dependiente el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, define la cooperación para el desarrollo como:

“El conjunto de actuaciones que contribuyen al desarrollo humano y sostenible, la disminución de la pobreza y el pleno ejercicio de los derechos en una sociedad más justa. Estas actuaciones son realizadas por organismos públicos y privados con el propósito de promover un progreso económico y social global, sostenible, inclusivo y equitativo que promueva la justicia y la igualdad entre los ciudadanos”.

Bruno Ayllón (2007) define la cooperación internacional para el desarrollo como las acciones llevadas a cabo por gobiernos y sus organismos administrativos y por las entidades de la sociedad civil de un país o conjunto de países, que *“buscan mejorar las condiciones de vida e impulsar los procesos de desarrollo en países en situación de vulnerabilidad social, económica o política y que, además, no tienen suficiente capacidad para mejorar su situación por sí solos”* (p.29).

La definición más aceptada actualmente es quizás la dada por Gómez y Sanahuja (1999), que entienden la cooperación internacional al desarrollo como el conjunto de actuaciones realizadas por actores públicos y privados entre países con distinto nivel de renta, con el fin de promover un progreso económico y social justo, equilibrado y sostenible, así como un contexto internacional estable, pacífico y seguro para todos. Incluye por tanto el conjunto de actuaciones de carácter mundial dirigidas a conseguir cambios económicos, políticos o sociales con el fin de mejorar las condiciones de vida

de las personas, complementando las propias políticas nacionales que se lleven a cabo en los países en vías de desarrollo.

El concepto de cooperación internacional al desarrollo ha quedado actualmente asociado a la actividad de las ONGD y a aquella parte de la cooperación que se canaliza a través de ellas. Sin embargo, no se debe olvidar que es dentro del Ministerio competente en materia de comercio donde se da la mayor parte de las ayudas, entendidas como compensación de las relaciones comerciales.

El fin último de la cooperación al desarrollo, si se quiere dar contenido a este término, es promover en los países donde se realizan las acciones, las condiciones necesarias para que puedan prescindir de ella en un futuro. En esta base se asienta la diferencia entre las acciones de desarrollo y las llamadas actuaciones asistencialistas o actuaciones de ayuda humanitaria y de emergencia.

La ayuda humanitaria o asistencialista busca apoyar a un país o comunidad en situación de emergencia social (hambrunas, guerras, desastres naturales...), mediante la aportación de los bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de la población afectada durante un periodo de tiempo determinado (medicinas, alimentos, agua potable, etc.). Las actuaciones asistencialistas tratan de paliar los efectos negativos de una situación puntual; las actuaciones de desarrollo buscan dotar a un país o población de los recursos necesarios para que esos efectos negativos no vuelvan a reproducirse. Suponen por tanto la creación de las condiciones necesarias que permitan a la población superar por sí misma cualquier escenario adverso.

Históricamente se constata que la ayuda asistencial *“fomenta la dependencia y no fortalece las capacidades de la población beneficiaria para valerse por sí misma”* (Gómez y Sanahuja,1999,p.34)¹⁴ Sin embargo, este tipo de ayuda sí se considera necesaria para sentar las bases del desarrollo, en situaciones como conflictos armados que se prolongan en el tiempo o desastres naturales, la población ve mermada la capacidad de satisfacer sus propias necesidades y resulta necesario restaurar la situación inicial o paliar en la medida de lo posible las consecuencias del desastre a fin de poder recuperar la autosuficiencia perdida para, posteriormente, realizar las

¹⁴ Gómez y Sanahuja (1999) señalan que la asistencia en forma de ayuda alimentaria ha sido utilizada en el pasado por los países desarrollados para dar salida a sus excedentes agropecuarios y, de paso, conquistar nuevos mercados. Esta práctica tuvo efectos negativos en los países receptores de la ayuda: el exceso de oferta de alimentos abarataba el precio en el mercado de estos productos, desalentando la producción local y llegando a modificar los hábitos de consumo de la población.

actuaciones de desarrollo que permitan mejorar la capacidad productiva o reducir el riesgo y la vulnerabilidad a nuevos desastres.

Andrés y Molina de la Torre (2000) abogan por marcar la diferencia entre ayuda y cooperación al afirmar que la cooperación al desarrollo, por definición, supone compartir, realizar actuaciones conjuntas entre los países para lograr el desarrollo pero con participación de todas las partes; por contra ayudar no supone compartir, la ayuda no requiere la implicación de todas las partes y afirman *“la ayuda [humanitaria, de emergencia o alimentaria] debe entenderse como un tipo de actividad de raíz asistencial, de manera que puede servir como antecedente de la cooperación pero nunca como verdadera cooperación para el desarrollo”* (p.14).

Desde un punto de vista holístico, la ayuda de emergencia y asistencial podría considerarse ayuda al desarrollo, como un *“continuum en el que no hay compartimentos estancos”* (Gómez y Sanahuja, 1999, p.33). No obstante, existe una separación administrativa y funcional entre las organizaciones dedicadas al desarrollo y las que se dedican a la ayuda humanitaria o de asistencia. En este sentido, Jonathan Moore (1999, p.100), pone de relieve las diferencias existentes entre ambos tipos de ayuda al afirmar que la ayuda humanitaria *“goza de amplia aceptación política, está bien financiada, es llevada a la práctica fundamentalmente por extranjeros, es relativamente rápida y relativamente fácil”*, mientras que el desarrollo, llamado por Moore *“rehabilitación”* *“sufre de cierto cuestionamiento político, recibe insuficientes fondos, es esencialmente llevada a cabo por los beneficiarios, requiere más tiempo y es más difícil”*.

Unido al concepto de cooperación al desarrollo se encuentra el de educación para el desarrollo y el de investigación sobre el desarrollo. La propia AECID (2014) considera la educación e investigación como uno de los ámbitos de la cooperación. Las actuaciones realizadas en estos campos se iniciaron en los años 90 en España por parte de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) y por parte de universidades a partir del 2000.

La educación para el desarrollo se define por Celorio (2007) en el *Diccionario de educación para el desarrollo* como un proceso educativo dirigido a *“generar conciencia crítica sobre la realidad mundial y a facilitar herramientas para la participación y la transformación social en claves de justicia y solidaridad”*. Tal y como afirman Escudero y Mesa (2011, p.74) *“se trata de movilizar a la sociedad en torno a cuestiones como*

“pobreza cero”, “los Objetivos de Desarrollo del Milenio”, “educación para todos”, “contra el cambio climático” o a “favor de lograr el 0,7 % en la Ayuda al Desarrollo”.

Desde el punto de vista de las Administraciones de los países al desarrollo, se ha interpretado la educación para el desarrollo como una forma de sensibilización dirigida a la población de los países desarrollados, buscando concienciar, crear una ciudadanía activa y comprometida con la cooperación al desarrollo; pero en sentido estricto no puede considerarse que las actividades realizadas en el marco de la educación al desarrollo sean cooperación internacional al desarrollo al ser actuaciones realizadas dentro de un país y no realizarse directamente con otro país con menor nivel de renta, ni tener como fin primordial el desarrollo. Algunas ONGD, como el Instituto de Estudios para la Paz y la Cooperación, han intentado romper esta concepción entendiendo la educación para la paz de una forma global e intentando llevarla más allá de nuestras fronteras. En todo caso, muchas ONGD se han tenido que enfrentar con procesos educativos en sus países de actuación, bien por necesidades del proyecto, bien por necesidades formativas del personal local.

En resumen, se pueden considerar que son características esenciales para determinar si se está ante una actividad de cooperación internacional al desarrollo o no, las siguientes: 1) es una actuación enmarcada en el ámbito de las relaciones internacionales, 2) la actuación se dirige a un país distinto del que procede, 3) el país receptor está en vías de desarrollo, 4) se busca realizar un cambio en la estructura económica, social o política del país receptor; y 5) su finalidad no es únicamente asistencial.

Así, en este trabajo de investigación se entiende la cooperación al desarrollo como el conjunto de actuaciones de carácter internacional y no asistencial, realizadas por un agente de un país en otro país que requiere mejorar las condiciones de vida de su ciudadanía, con el fin de cambiar la estructura económica, social o política del país receptor y sentar las bases para que pueda prescindir de esas actuaciones externas en un futuro.

Una vez visto el concepto de cooperación al desarrollo se pasarán a desarrollar las distintas herramientas usadas para llevarla a cabo.

2.3. Modalidades e instrumentos de la cooperación al desarrollo

La cooperación internacional se lleva a cabo a través de diferentes modalidades e instrumentos. Las modalidades serían los tipos de ayuda, los instrumentos se definen como las herramientas finales, no necesariamente excluyentes, a través de las cuales la ayuda se materializa y ejecuta en un determinado contexto (AECID, 2014). Los programas de cooperación diseñados por los países donantes suelen prever el uso de varias formas de cooperación que se complementan mutuamente (Gómez y Sanahuja, 1999, p.23).

Se resumen en la tabla 2.2 las modalidades de cooperación internacional al desarrollo que se detallarán a continuación.

Tabla 2.2. Modalidades de cooperación internacional al desarrollo

| | | | | | | |
|-----------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|--|----------------------------|-------------------|
| Según su fuente | Pública o gubernamental | Según la vía de canalización | Multilateral | Según su gestión | Directa | |
| | | | Bilateral | | Indirecta | |
| | Privada o no gubernamental | Según el nivel | Vertical | Según naturaleza recursos transferidos | Financiera | |
| | | | Mixta | | Horizontal | En especie |
| Según el objeto | Con transferencia de recursos | Ayuda a desarrollo | Oficial | Según la vinculación | Condicionada | ligada marcada |
| | | | | | No condicionada | |
| | | | | No oficial | Financiación al desarrollo | Oficial |
| | | | | Reembolsable | | No oficial |
| | | | | No reembolsable | | |
| | Sin transferencia de recursos | Diálogo político | Instrumentos comerciales beneficiosos | Actuaciones políticas | | |
| | | | | | Por proyectos | |
| | | | | | | Programática |

Fuente: Elaboración propia

Una primera clasificación de las modalidades de la cooperación internacional al desarrollo puede realizarse según su fuente u origen distinguiendo entre cooperación pública o gubernamental, cooperación privada o no gubernamental y cooperación mixta.

La cooperación pública se realiza por los gobiernos en el marco de las relaciones internacionales o de la política exterior de cada país. La cooperación no gubernamental parte del ámbito privado, tanto empresarial como de la sociedad civil; mientras que los fondos mixtos resultan de la combinación de los fondos gubernamentales con los no gubernamentales (Álvarez Orellana, 2012). Señalar que la mayor parte de las ONGD realizan actuaciones de cooperación con fondos mixtos, siendo cofinanciadas por fondos públicos y fondos propios¹⁵.

La cooperación gubernamental de un país puede canalizarse por distintas vías, así se habla de cooperación multilateral, cooperación bilateral y cooperación descentralizada.

La cooperación multilateral aparece cuando los gobiernos remiten los fondos y ceden la gestión de los mismos a organizaciones internacionales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Organización de Naciones Unidas o Unión Europea) (Dubois, 2000b). La mayor parte de la ayuda multilateral es ayuda oficial al desarrollo (Álvarez Orellana, 2012, p.300), término que se desarrollará posteriormente en este apartado.

Dentro de la cooperación multilateral es necesario hablar de los fondos globales, surgidos a mediados de los años 90. Son alianzas público-privadas “*constituidas generalmente en el seno de organismos multilaterales, en asociación con el sector privado, sociedad civil y centros de conocimiento (think tanks) cuya finalidad es preservar los Bienes Públicos Globales y Regionales*”¹⁶ (AECID, 2014, p.30). Algunos ejemplos de fondos globales relevantes para la cooperación española son la Alianza Global por la Educación (GEP), la Alianza Mundial para Vacunas e Inmunización (GAVI), o el Fondo Global Contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria (GFATM).

¹⁵ A modo de ejemplo, hay que señalar que la mayor parte de los donantes no financian la totalidad de los costes de una intervención, debiendo ser cofinanciada con fondos públicos (aportados por la Agencia donante) y fondos privados (aportados por la propia ONGD). Así se recoge, en el caso español, en el art.4.6 de la Orden AEC/2909/2011, de 21 de octubre, por la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones de cooperación internacional para el desarrollo, dispone que las subvenciones a ONG de proyectos con presupuesto superior a 600.000 € serán como máximo del 95% del total presupuestado, debiendo la ONG beneficiaria de la subvención aportar al menos, un 1% de sus fondos propios.

¹⁶ Los Bienes Públicos Globales (BPG) y los Bienes Públicos Regionales (BPR) son oportunidades y objetivos de los que se beneficia toda la comunidad internacional y cuya gestión supera el ámbito nacional. Entre estos bienes se pueden citar el medioambiente, la paz y la seguridad, la estabilidad económica y financiera, la salud global o el conocimiento y la cultura. (Cooperación española, s.f.-b).

La cooperación bilateral es aquella procedente de fuentes gubernamentales que se concede mediante donaciones y créditos oficiales de gobierno a gobierno o directamente hacia beneficiarios institucionales privados de los países subdesarrollados (Andrés y Molina de la Torre, 2000). El incremento a partir de los años 50 de la ayuda bilateral supuso la creación por parte de los gobiernos de América del Norte y europeos de “*estructuras estables para manejar y optimizar esas transferencias de recursos*” (Unceta y Yoldi, 2000, p.32), dando lugar a los actuales Ministerios de cooperación y Agencias oficiales de desarrollo. La primera Agencia de cooperación se creó en Canadá en 1960.

La cooperación descentralizada es un término que puede resultar confuso por tener distinto significado según el ámbito de estudio. Así la doctrina (Dubois, 2000c; Gómez y Sanahuja, 1999) establece dos concepciones de la cooperación descentralizada, una amplia, que sería la usada en el ámbito de la Unión Europea quien define este tipo de cooperación como la llevada a cabo por cualquier agente no estatal, incluye por tanto las actuaciones de cooperación realizadas por municipios, ONGD, empresas, cámaras de comercio, universidades, centros de investigación, etc.

En un sentido más restringido, se define en España la cooperación descentralizada como la llevada a cabo por los entes públicos no estatales (Comunidades Autónomas y entidades locales), siendo por tanto “*una forma de cooperación oficial*” (Andrés y Molina de la Torre, 2000, p.71).

La cooperación descentralizada española o cooperación autonómica y local (Grasa, 2006) surge en los años 80 con un propósito doble: por un lado, promocionar y dar visibilidad a las Administraciones autonómicas y locales en el exterior y, por otro, dar respuesta a los movimientos de solidaridad que en la década de los 70 y 80 abogaban por cooperar con determinadas zonas geográficas. En 1989 el 60% de la ayuda y los hermanamientos realizados por los municipios españoles se llevan a cabo con la Nicaragua sandinista y la población saharai (Gómez Gil, 2008).

Desde sus inicios la cooperación descentralizada española se caracterizó por servir de puente entre culturas, grupos y comunidades (Ruiz Seisdedos, 2007), por su cercanía a los ciudadanos y por su autonomía respecto a la política exterior española. La cooperación descentralizada da respuesta a los movimientos solidarios de la sociedad civil española y, al trabajar directamente con los gobiernos más cercanos a los ciudadanos, da mejor respuesta a las necesidades de la población beneficiaria de las

actuaciones. Es una cooperación participativa y personalizada, se centra en unos beneficiarios concretos que se implican en la gestión de las actuaciones y que llega donde los gobiernos no pueden llegar, al no estar condicionados los entes subestatales ni política ni diplomáticamente¹⁷ (Ruiz Seisdedos, 2007).

La cooperación pública puede gestionarse de forma directa, cuando es la propia administración u organismo donante quien ejecuta y gestiona las actividades sin la intervención de terceros (González y Fuentes, 2005) o de forma indirecta, cuando el organismo público financia la actuación, pero los fondos son gestionados y las actividades son ejecutadas por terceros, generalmente por ONGD que reciben los fondos públicos vía subvenciones.

La cooperación indirecta es utilizada tanto por los organismos multilaterales, como el Banco Mundial, las Agencias especializadas de las Naciones Unidas (UNICEF, ACNUR -Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados-, PNUD -Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-, PMA -Programa Mundial de Alimentos-, etc.) o la propia Comisión Europea (Gómez y Sanahuja, 1999), como por las Agencias de cooperación de cada país, pero sobre todo adquiere especial importancia en la cooperación descentralizada, donde las ONGD gestionan alrededor del 85% de los fondos (Ruiz Seisdedos, 2007).

La cooperación no gubernamental, cuyo fin es la solidaridad internacional, tiene como fuente principal las instituciones sociales no estatales, autónomas e independientes del poder de los gobiernos (fundamentalmente ONG y asociaciones sin ánimo de lucro) que desempeñan la doble misión de colaborar al desarrollo global y de realizar una función de control social de las actuaciones estatales (Álvarez Orellana, 2012).

Dentro de la cooperación no gubernamental también se encuentra la cooperación privada, realizada entre empresas, en ocasiones en el marco de la responsabilidad social corporativa a través de fundaciones, cuyas actuaciones son independientes de gobiernos y de la sociedad civil (Álvarez Orellana, 2012).

Otro tipo de cooperación no gubernamental es la promovida por las universidades a través de la extensión universitaria que, junto a la docencia y la investigación, constituyen las tres funciones fundamentales de la universidad (Álvarez Orellana, 2012). Si bien las universidades se centran en el campo de la investigación del desarrollo y de

¹⁷Ruiz Seisdedos pone como ejemplo de esta independencia política el alto nivel de cooperación descentralizada existente con el pueblo saharauí, *“así el estado español no dedica apenas fondos, para evitar roces con Marruecos”* (Ruiz Seisdedos, 2007, p.342).

la cooperación, también realizan programas de becas, de prácticas en proyectos de desarrollo, programas de asistencia técnica, de promoción del voluntariado internacional y de fortalecimiento y apoyo de otras universidades (Álvarez Orellana, 2012). La cooperación universitaria, aunque parta de una entidad de derecho público, se enmarca dentro de la cooperación no gubernamental pues sus iniciativas “*se encuentran más cerca de la sociedad civil que de la gubernamental*”, con planteamientos y programas similares a los realizados por las ONG (Gómez y Sanahuja, 1999, p.23).

Según el nivel en que se produce la cooperación se distingue entre cooperación vertical, horizontal o triangular. En la cooperación vertical o Norte-Sur, el donante es un país desarrollado y el receptor es un país en vías de desarrollo. La cooperación horizontal o cooperación Sur-Sur abarca todas las actuaciones de cooperación internacional para el desarrollo en las que tanto donantes como receptores son países en vías de desarrollo. La ONU (2004, p.1) define este tipo de cooperación como “*la interacción entre dos o más países en desarrollo que intentan lograr sus objetivos de desarrollo individuales o colectivos mediante intercambios de conocimientos, aptitudes, recursos y conocimientos técnicos*”.

La cooperación triangular es un modelo mixto, donde un país del Norte o socio donante aporta los recursos necesarios para que un país del Sur, generalmente un país de renta media, realice actuaciones en otro país, generalmente con menor nivel de desarrollo. Entre las actuaciones de la cooperación triangular destacan las de asistencia técnica, con intercambio entre los países en desarrollo de las experiencias adquiridas (Gómez, Ayllón y Albarrán, 2011).

Según el objeto se distingue entre actuaciones que implican transferencias de recursos y actuaciones que no suponen transferencia directa de recursos. Cuando la cooperación al desarrollo se realiza mediante la transferencia de recursos se puede clasificar en ayuda al desarrollo y financiación al desarrollo.

Es ayuda al desarrollo cuando supone una transferencia de recursos de un país más desarrollado a otro menos desarrollado y esa transferencia lleva cierto grado de concesionalidad (Gómez y Sanahuja, 1999 p.19), que puede consistir en donaciones, menores intereses que los del mercado, mayores plazos de amortización o de carencia, etc. La ayuda al desarrollo puede ser oficial, si los recursos transferidos provienen de instituciones públicas, o no oficial, si los recursos provienen del sector privado de los países desarrollados.

El Comité de Ayuda al desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE) define la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) como la transferencia financiera y/o técnica que cumple los siguientes requisitos (OCDE, s.f.-a):

A. Es gubernamental, efectuada por organismos oficiales de los países desarrollados a los países no desarrollados o a instituciones multilaterales. El propio CAD incluye dentro de la AOD los recursos públicos transferidos por las Administraciones públicas a las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD), para la ejecución de programas en países no desarrollados.

B. Tiene por objetivo de promover el desarrollo y bienestar económico de los países en vías de desarrollo. Con el fin de dar luz sobre qué actuaciones buscan promover el desarrollo y bienestar económico y qué otras no, el propio CAD excluye de la ayuda oficial al desarrollo la ayuda militar, los gastos derivados del mantenimiento de la paz y los destinados a la lucha antiterrorista.

C. Supone una transferencia de recursos de carácter concesional, con un elemento de donación de al menos el 25% calculado con una tasa de descuento del 10%. Con la reforma acordada en la Reunión de Alto Nivel del CAD de diciembre de 2014, a partir de 2018 el elemento de donación requerido varía en función de la renta del país beneficiario¹⁸, un 45% para los países de renta baja calculado sobre una tasa de descuento del 9%; el 15% para los países de renta media-baja a un descuento del 7% y el 10% para los países de renta media-alta, con una tasa de descuento del 6%. (CAD, 2014). El establecimiento de unos mínimos para considerar la ayuda como oficial es importante para garantizar la calidad de la ayuda, evitando que se contabilicen como ayuda al desarrollo recursos con otro destino y también para fijar un estándar que permita medir el esfuerzo realizado por los países donantes en ayuda al desarrollo. (Gómez y Sanahuja, 1999, p.21).

La Ayuda no oficial al desarrollo se define como todos los recursos privados canalizados hacia los países en vías de desarrollo, que se otorgan con carácter concesional. Tal y como afirman Dubios y Yoldi (2001, p.31) el carácter concesional de los flujos privados

¹⁸ El CAD actualiza y publica cada 3 años la lista de países elegibles (aquéllos que pueden ser receptores de ayuda oficial por ser definidos por la ONU como países menos desarrollados). La lista se elabora en función de la renta per cápita de cada país, publicada por el Banco Mundial. La ayuda que se otorgue a un país que no se encuentre en la lista no será computada por el CAD como ayuda oficial al desarrollo. (OCDE, 2019). Puede consultarse la lista de países receptores de ayuda oficial en OCDE (s.f.-b).

A partir de la Declaración de París (OCDE, 2005), los países beneficiarios pasaron a llamarse países "socios", tal y como se afirma por Oxfam Intermón (s.f.) en el glosario de su portal "La realidad de la ayuda" *"con el espíritu de dejar atrás unas relaciones marcadas por la condicionalidad y superioridad, afirmando los principios de corresponsabilidad, apropiación, alineamiento, armonización y gestión por resultados"*.

no requiere mayor explicación pues resulta “*evidente si persiguen conseguir ganancias o si se canalizan como donaciones o con carácter concesional*”. La ayuda no oficial al desarrollo se canaliza casi exclusivamente vía ONG -siempre que los recursos no provengan de una institución pública mediante la financiación o cofinanciación junto de acciones de desarrollo ejecutadas por estas organizaciones-, asociaciones o fundaciones sin ánimo de lucro y otras transferencias privadas.

No se consideraría aquí como ayuda al desarrollo, aunque sí forma parte de la cooperación internacional, los flujos financieros recibidos por los países en desarrollo que no cumplen los requisitos necesarios para ser considerados ayuda oficial. Es la llamada financiación al desarrollo.

Entre la financiación oficial al desarrollo se encuentran los créditos de gobierno a gobierno en condiciones de mercado –como los créditos oficiales a la exportación–, algunas inversiones públicas y operaciones no concesionales de reestructuración de deuda. La financiación no oficial al desarrollo estaría integrada por los flujos procedentes del sector privado –principalmente préstamos, créditos y operaciones de inversión directa o en cartera- que se destinan a financiar actuaciones en los países en desarrollo en condiciones de mercado, estaría integrada por la financiación concedida por “*empresas, bancos privados y organismos financieros de diverso tipo*” (Dubois y Yoldi, 2001, p.33).

En función de la naturaleza de los recursos transferidos, la ayuda al desarrollo puede calificarse de ayuda financiera, fundamentalmente dinero transferido en forma de préstamos o donaciones; o de ayuda en especie, basada en la transferencia de bienes o servicios, como alimentos o capacitación (AECID, 2014).

La Agencia Española para la Cooperación al Desarrollo (AECID) distingue, además, según la vinculación asociada a la ayuda dada por el donante, entre ayuda condicionada y ayuda no condicionada. La ayuda condicionada la define Dubois (2000a) como aquella sujeta a un conjunto de condiciones que el donante impone al receptor. La condicionalidad de la ayuda garantiza al donante que “*el destino de la ayuda y sus condiciones de utilización (plazos de ejecución, tipo de seguimiento o justificación, entre otros) respondan a la finalidad que se persigue y permitan una adecuada rendición de cuentas*” (AECID, 2014, p.7). En la actualidad esta condicionalidad suele basarse en el cumplimiento por parte del país receptor de determinados requisitos en materia de

democracia, derechos humanos y buen gobierno que los países del Norte exigen a los del Sur para garantizar la eficacia de la cooperación (Gómez y Sanahuja, 1999).

Un tipo de ayuda condicionada, que ha sido muy criticada desde distintas esferas, tanto privadas como públicas, es la ayuda ligada. La ayuda está ligada cuando “*el receptor no recibe los fondos de manera que pueda disponer de ellos libremente, sino que está obligado a utilizarlos en la compra de bienes producidos o servicios ofrecidos en el país donante*” (Dubois, 2000a) o se le obliga a realizar la compra en un determinado número de países, en cuyo caso se llama ayuda parcialmente ligada. En todo caso, es una ayuda concedida por el donante con el fin de satisfacer algún interés económico, de obtener algún tipo de rentabilidad de la ayuda otorgada (AECID, 2014).

La propia OCDE (s.f.-c), denuncia que la ayuda ligada puede incrementar los costes de un proyecto de desarrollo entre un 15% y un 30%, además, supone una mayor burocracia tanto para el donante como para el país receptor de la ayuda. El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) viene realizando recomendaciones para tratar de reducir el monto de la ayuda ligada desde el año 2001¹⁹.

Otro tipo de ayuda condicionada es la llamada ayuda marcada. Se produce cuando el donante impone el fin al que va destinada la ayuda que puede ser la realización de una actividad, la prestación de un servicio o destinarla a promover un determinado sector. La propia AECID reconoce que este tipo de ayuda supone inmiscuirse en el desarrollo del país que la recibe, que “*interfiere con la capacidad del receptor para controlar sus propios programas de desarrollo, lo que está en contradicción con el principio de apropiación*”²⁰ (AECID, 2014, p.9). Sin embargo, no se debe olvidar que de una manera u otra la ayuda supone una interferencia en el desarrollo del propio país, si bien habría que distinguir entre una cooperación directiva y otra consensuada, lo cual sería bastante difícil en la medida que el país donante parte de una situación de superioridad al ser el que aporta los fondos.

La ayuda al desarrollo se clasifica también en ayuda reembolsable y ayuda no reembolsable, según que los recursos otorgados deban ser devueltos por el país receptor –suele adoptar la forma de préstamos o créditos- o que los recursos se concedan en forma de donaciones o subvenciones no reintegrables. (AECID, 2014).

¹⁹ Se puede hacer un seguimiento de los esfuerzos del CAD por desligar la ayuda en OCDE (s.f.-d).

²⁰ El principio de apropiación de la ayuda, a cuyo cumplimiento se comprometieron los países donantes y receptores de ayuda en la *Declaración de París* sobre la Eficacia de la Ayuda (OCDE, 2005), se establece que los países socios ejercen una autoridad efectiva sobre sus políticas de desarrollo y estrategias y coordinan acciones de desarrollo.

Dubois y Yoldi (2001, p.57) definen la financiación no reembolsable como las *“transferencias en efectivo o en especie que no crean ninguna deuda legal para el beneficiario, se realizan a fondo perdido con el carácter de donaciones”*; mientras que se considera financiación reembolsable a los préstamos que a su vez *“pueden ser de carácter concesional o no”*.

Pero la cooperación al desarrollo no es sólo transferencia de recursos de un país u organismo internacional a otro país beneficiario (Dubois y Yoldi, 2001). No toda la cooperación internacional al desarrollo es ayuda al desarrollo. Existen actuaciones que, al no implicar transferencias de recursos, no están dentro de la ayuda al desarrollo pero que pueden tener tanta o mayor trascendencia para el desarrollo que las meras transferencias de recursos financieros.

Entre estas actuaciones se encuentra: a) el diálogo político entre los países en vías de desarrollo y los países desarrollados –incluyendo los acuerdos adoptados en cumbres o conferencias para impulsar las relaciones económicas, políticas y de cooperación entre los países- b) los instrumentos comerciales beneficiosos para los países en vías de desarrollo²¹ y c) las actuaciones de carácter político llevadas a cabo en los países desarrollados por distintos actores -ONGD, instituciones públicas- a favor del desarrollo de los países no desarrollados²², ejemplos de estas actuaciones son el movimiento 0,7% o la campaña “ropa limpia”.

En todo caso, la ayuda al desarrollo no debe ser más que un complemento de las políticas nacionales internas que estén aplicando los países en vías de desarrollo. En este sentido, Gómez y Sanahuja (1999, p.18) afirman que:

“La cooperación no será auténtica ni logrará resultados duraderos si consolida una relación desigual, en la que el Norte define unilateralmente las condiciones y, a la postre, impone su propia agenda y sus prioridades a cambio de la concesión de ciertas ventajas o de la transferencia de algunos recursos a los países del Sur”.

²¹ Entre estos instrumentos citar el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), por el que se permite la entrada de productos de los países en vías de desarrollo a los países desarrollados en condiciones más ventajosas, generalmente, con bajos aranceles. Las aperturas unilaterales a las exportaciones de los países en vías de desarrollo, como la Convención de Lomé, y la estabilización de precios por exportación, que garantiza un precio a la exportación de productos básicos independientemente de su precio de mercado.

²² El papel de las ONG como grupos de presión no es reciente. Ya en 1959 Merle señalaba el importante papel de presión política que juegan estas organizaciones - sindicatos, grupos religiosos, culturales, humanitarios...- para asegurar, frente a las autoridades internacionales, la defensa de ciertos derechos o de ciertos valores.

La *Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda* (OCDE, 2005), reforzada en el *Programa de Acción de Acra* (OCDE, 2008), supuso la adopción de una serie de compromisos de cooperación. Entre los principios promulgados se encuentra el de alineación de la ayuda, alineación que supone que los donantes han de basar todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios. Por su parte Browne (1999), autor que aboga por el regionalismo y el libre mercado como fórmula para superar el subdesarrollo afirma que, en lugar de iniciar la ayuda, los países donantes deben utilizar sus fondos para asegurar el éxito de los programas y proyectos que hayan sido iniciados por el estado receptor (Browne citado por Breuning, 2002).

En este mismo sentido se manifestaron los participantes en el Primer Foro de Alto Nivel sobre Armonización de la Ayuda, celebrado en Roma en el año 2003, en la declaración resultante, llamada *Declaración de Roma* (OCDE, 2003), se dice expresamente:

“Nosotros, en la comunidad de donantes, estamos preocupados con la evidencia de que, cada vez más, a lo largo del tiempo, la totalidad y la amplia variación de requisitos de donación para preparar, entregar y monitorear la ayuda al desarrollo, generan transacciones de costos inútiles, restringiendo el campo de acción limitado de los países socios y por el hecho de que los métodos de los donantes no siempre encajan con las prioridades del desarrollo nacional”.

Durante los años 50 y 60, la cooperación al desarrollo estaba enfocada a proyectos, los donantes diseñaban las intervenciones de desarrollo y fijaban en sus proyectos los objetivos, los destinatarios, los medios y los agentes responsables de conseguir unos resultados planificados desde el inicio por el propio donante (Dubois, 2006b). A finales de los años 60, comienza a cuestionarse la forma de otorgar la ayuda, se pone de relieve la necesidad de que los países receptores de la ayuda participen en la identificación y ejecución de las acciones de desarrollo y surge así el enfoque de programas.

La *Declaración de París* (OCDE, 2005) y el *Programa de Acción de Accra* (OCDE, 2008) enfatizan la necesidad de que los países socios²³ deben ser los protagonistas de su propio desarrollo, priorizando el uso de la llamada ayuda programática, enfoque de programas o *Program Based Approach* (PBA). En esta modalidad de ayuda se busca aumentar la eficacia mediante la coordinación de las acciones de desarrollo y la

²³ Tras la Declaración de París (OCDE, 2005) se generalizó el uso del término “países socios” referido a los países receptores de ayuda y de “socios de Desarrollo” para los países y Agencias que proporcionan la ayuda (Wood, Kabell, Sagasti y Muwanga, 2008).

implementación de estas en el marco de las políticas de desarrollo del país receptor de la ayuda (OCDE, 2007²⁴).

El Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (2007) define la ayuda programática como una forma de cooperación al desarrollo, basada en el apoyo a un programa de desarrollo local, caracterizada por: 1) el país receptor es líder de programa 2) existe un programa integral y un marco presupuestario único; 3) hay un proceso formal de coordinación entre donantes de armonización de procedimientos de informes, presupuestos, gestión financiera y adquisiciones; 4) se utilizan sistemas locales para el diseño e implementación, gestión financiera, seguimiento y evaluación de los programas.

La ayuda programática puede realizarse a través de apoyo al presupuesto de los países socios bien sea de carácter general o con un enfoque sectorial, dirigido a un determinado sector. En todo caso no pueden considerarse un instrumento de ayuda pues, por ejemplo, el apoyo sectorial puede materializarse en una variedad de instrumentos incluidos los proyectos o la asistencia técnica (OCDE, 2006).

Tal y como se afirma en el *Plan Director de la Cooperación española 2009-2012* (Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, 2009), la propia OCDE considera que la ayuda programática no debe limitarse al sector gubernamental, sino que también tiene sentido cuando se aplica al sector no gubernamental (por ejemplo, cámaras de comercio, gremios, organizaciones de la sociedad civil, etc.).

Sin embargo el enfoque de programas no está exento de críticas, así Dubois (2000a) afirma que aunque la ayuda programática permitiese aumentar la participación de los países receptores; en los países más débiles y con poco poder de negociación la condicionalidad se acentúa pues “*los donantes empezaron a dar cada vez más importancia a que los receptores pusieran en práctica determinadas políticas [de reforma económica y/o política] que consideraban imprescindibles para que la ayuda fuera eficaz*”. En este sentido, Sanahuja (2007) afirma que existe condicionalidad porque la ayuda, aunque se someta a los parámetros de la *Declaración de París* (OCDE, 2005), sigue siendo voluntaria y discrecional, y es difícil que exista una relación horizontal, basada en la corresponsabilidad y la mutua rendición de cuentas allí donde no hay una titularidad o un derecho a recibir ayuda, que a los “socios” no se les ha otorgado.

²⁴ Ver *Indicator 9: Use of common arrangements or procedures* (OCDE, 2007, p.30).

Vistas las modalidades de cooperación al desarrollo, se pasan a describir los instrumentos de la cooperación, las formas a través de las cuales la cooperación al desarrollo se hace efectiva. Para ello se seguirá la clasificación hecha por Gómez y Sanahuja (1999). Ha de tenerse en cuenta que los instrumentos de cooperación que se pasan a describir no se pueden considerar excluyentes, así un mismo donante puede ofrecer asistencia técnica, capacitación y ayuda financiera en una misma actuación de desarrollo (Boni *et al.* 2010).

Se recogen en la tabla 2.3. los instrumentos de cooperación que se detallan a continuación, precisando que algunos de los enumerados no se consideran cooperación en sentido estricto, como se analizará al hablar de cada instrumento individual.

Un primer instrumento de la cooperación internacional al desarrollo son las preferencias comerciales que permiten la entrada en los países industrializados de bienes y servicios de los países en vías de desarrollo en condiciones ventajosas, mediante la reducción de aranceles, cuotas o contingentes. Es una herramienta de cooperación que no comporta transferencia de recursos y permite a los países menos desarrollados diversificar e impulsar su industria con el acceso a la economía mundial (AECID, 2014).

Tabla 2.3. Instrumentos de cooperación internacional al desarrollo

| |
|---|
| 1. Preferencias comerciales |
| 2. Cooperación económica |
| 3. Asistencia financiera |
| 4. Asistencia técnica |
| 5. Cooperación científico-tecnológica |
| 6. Ayuda alimentaria, humanitaria y de urgencia |
| 7. Comercio justo |
| 8. Ahorro ético |
| 9. Incidencia y presión política |
| 10. Educación para el desarrollo, sensibilización e investigación |

Fuente: Elaboración propia

La cooperación económica se basa en el fomento del sector productivo del país receptor, mediante la creación de *joint-ventures* o la realización de ayudas directas para el fortalecimiento de la empresa privada; la transferencia y el desarrollo de conocimientos y tecnología; el apoyo técnico e institucional a procesos de reforma económica y privatizaciones o actuaciones de promoción comercial como ferias y congresos. Es un instrumento dirigido primordialmente a países de renta media o a sectores con perspectivas de crecimiento (Gómez y Sanahuja,1999).

La asistencia o ayuda financiera supone la financiación de operaciones de inversión productiva pública o privada, de inversión pública en sectores de desarrollo –como

educación, salud, saneamiento, etc.-, de alivio de la deuda externa, de concesión de microcréditos a personas o sectores en desventaja económica, de atracción de inversión extranjera, de reservas para apoyar a la balanza de pagos o a través de la concesión de líneas de crédito preferencial para la importación de bienes del donante (Ambrós, 2013).

La asistencia técnica permite capacitar al país receptor en la gestión de su propio desarrollo mediante actividades de asesoría, de formación y de apoyo institucional realizadas por expertos; suele ir acompañada de una transferencia de tecnología.

La cooperación científico-tecnológica suele llevarse a cabo mediante el intercambio de personal investigador entre los países, estancias de investigación de personal de los países en vías de desarrollo en los países industrializados o el desarrollo de proyectos de investigación conjuntos. Suele también ir acompañada de una transferencia de tecnología.

La ayuda alimentaria, y la ayuda humanitaria y de urgencia son instrumentos usados en situaciones de riesgo o emergencia como guerras, epidemias, situaciones de inseguridad alimentaria²⁵, catástrofes naturales, etc. Se materializan mediante el envío de alimentos y otros productos de primera necesidad y el desplazamiento al país de especialistas –como médicos o bomberos-. Como ya se ha visto al tratar de definir la cooperación al desarrollo, este tipo de ayuda asistencial permite sentar las bases para el desarrollo, pero no se pueden considerar acciones de desarrollo propiamente dichas pues con ellas sólo se pretende restaurar la situación anterior a la emergencia (Gómez y Sanahuja, 1999).

A los instrumentos enumerados, Boni *et al.* (2010) suman el comercio justo, el ahorro ético, la incidencia y presión política y la educación para el desarrollo, sensibilización e investigación. De esta última ya se ha comentado que no puede considerarse estrictamente cooperación al desarrollo al llevarse a cabo en exclusiva en los países industrializados, sin suponer una actuación directa en los países del Sur.

El comercio justo nace tras la Segunda Guerra Mundial con el fin de establecer relaciones comerciales directas entre los productores del Sur y los consumidores del Norte, bajo el lema “*Trade, ¡not aid!*” surgido a raíz de la *Conferencia de Delhi* en 1964,

²⁵ En la Cumbre Mundial de Alimentación de 1996 se define el concepto de seguridad alimentaria como: “Seguridad alimentaria, a nivel de individuo, hogar, nación y global, se consigue cuando todas las personas en todo momento tienen acceso físico y económico a suficiente alimento, seguro y nutritivo, para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias, con el objeto de llevar una vida activa y sana” (FAO, 2011).

donde el G-77 abogaba por reducir la ayuda y dar más oportunidades de comercio a los países en desarrollo como vía para salir de su situación. La poca respuesta de los países a esta propuesta hizo que muchas organizaciones del Norte crearan redes comerciales alternativas en diálogo directo con los productores locales del Sur. El comercio justo está sujeto a una serie de reglas que ha de satisfacer la producción para que un producto pueda llevar el sello correspondiente²⁶, entre ellos señalar la existencia de un precio justo para el productor, la inexistencia en la producción de trabajo infantil, forzoso o de discriminación de género y el respeto al medio ambiente.

El ahorro ético supone el depósito de los ahorros en instituciones financieras “éticas”, cuyas inversiones se vetan en empresas relacionadas con armamento, tabaco, alcohol, pornografía, juego, partidos políticos, especulación financiera... y priorizan las inversiones en empresas que utilicen energías renovables, tengan por objeto el reciclaje, apoyen el comercio justo y responsable o el respeto a los derechos humanos entre otros (San Emeterio y Retozala, 2003). Los ahorros también pueden depositarse en fondos de inversión solidarios, “*destinados a ofrecer apoyo financiero a cooperativas de producción y consumo de países del Sur*” (Boni *et al.*, 2010, p.13).

Las actuaciones de incidencia y presión políticas tienen como finalidad influir en actuaciones, comportamientos, posiciones y decisiones públicas, privadas y particulares con el objetivo de conseguir una transformación social (Collado, 2015). Se convierten en instrumento de cooperación cuando estas actuaciones pretenden influir en las decisiones, políticas, relaciones económicas o estructuras de los países del Sur, para promover su desarrollo (Boni *et al.*, 2010, p.13).

Vistas las modalidades e instrumentos a través de las cuales se materializa la cooperación internacional al desarrollo, se pasa a analizar qué agentes, instituciones u organismos intervienen en la realización de esta cooperación.

2.4. Actores del sistema de cooperación internacional al desarrollo.

La cooperación al desarrollo se implementa dentro del llamado sistema de cooperación al desarrollo, integrado por el conjunto de actores relacionados con el fin de favorecer el desarrollo y mejorar la calidad de vida de los habitantes de los países del Sur.

²⁶ El primer sello de comercio justo fue el de Max Havelaar, surgido en Holanda en el año 1988, otros sellos posteriores son por ejemplo el *TransFair* en Alemania o *FairTrade* en el Reino Unido. En el año 1997, se asociaron las organizaciones que regulaban el uso de todos estos y crearon la *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO-Internacional). (SETEM-AECI Col., 2006, p.36).

Siguiendo a Gómez y Sanahuja (1999), las principales características del sistema de cooperación internacional al desarrollo son:

1. Es un sistema plural, constituido por actores de distinta naturaleza y funciones. En la década de los años 50 los países donantes eran menos de media docena (Sanahuja, 2007), en la actualidad son 30 los países miembros del CAD²⁷, unos 15 donantes no miembros del CAD y varios donantes emergentes (Sanahuja, 2007, p.90); 146 países en vías de desarrollo, 233 Agencias multilaterales, 18.000 ONGD de los países del Norte y entre 6.000 y 30.000 ONGD de los países del Sur (Kharas, 2007). A ello hay que sumar los gobiernos locales y regionales que actúan en la cooperación descentralizada y una veintena de fondos globales el creciente número de gobiernos regionales y locales activos en este campo (Sanahuja, 2007).
2. Es un sistema descentralizado que carece de una autoridad política centralizada pero a pesar de ello está muy institucionalizado y regulado con principios, reglas y procedimientos comunes de actuación –que fundamentalmente emanan de organismos multilaterales como el CAD, el Banco Mundial, la ONU o la UE- y una cierta especialización funcional.
3. Es un sistema basado en relaciones bilaterales, entre países o entre organizaciones, siendo relativamente pocos los fondos cuya gestión es cedida por los Estados a organismos multilaterales pues no existe ninguna obligación para los países donantes. *“En consecuencia, la ayuda se otorga de forma graciosa, a quién se quiere, en la forma que se quiere y cuando se quiere”* (Ayllón, 2011, p.232).
4. Es difícil saber cuál es la aportación real que se realiza al sistema, además de las actuaciones que no conllevan un trasvase de fondos, sólo se registran los fondos que se consideran ayuda oficial al desarrollo, pero existen otras aportaciones, realizadas por países que están fuera del CAD, y la ayuda privada –cuotas y donaciones efectuadas por particulares y empresas- que no son contabilizados.
5. Es un sistema muy especializado, la mayor parte de las organizaciones que lo integran se dirigen a una determinada población beneficiaria -infancia, juventud, mujeres, indígenas- o a un determinado sector -educación, trabajo, medio ambiente- (Ayllón, 2011).

Se detallan en la tabla 2.4 los actores del sistema de cooperación internacional al desarrollo a los que se hará referencia a continuación.

²⁷ La lista de países miembros del CAD puede consultarse en OCDE (s.f.-e)

Para enumerar los actores que intervienen en el sistema internacional de cooperación al desarrollo se distingue entre actores públicos y actores privados. Los actores públicos se dividen en organismos de cooperación multilateral -que tienen carácter supranacional- y los agentes de la cooperación bilateral.

Tabla 2.4. Actores del sistema de cooperación internacional al desarrollo

| | | |
|----------|----------------|---|
| Públicos | Multilaterales | OIF (BM, FMI, BRD, etc.) |
| | | OINF (PNUD, UNICEF, OIT, CAD, etc.) |
| | | UE (DG DEVCO) |
| | Bilateral | Ministerios, Agencias de cooperación, universidades, etc. |
| Privados | Empresas | |
| | ONGD | |

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la cooperación multilateral se encuentran tres grupos, los Organismos Internacionales Financieros (OIF), los Organismos Internacionales no Financieros (OINF) y la Unión Europea (UE).

Los OIF se dedican a prestar asistencia económica a los países en vías de desarrollo en términos de concesionalidad, para que puedan llevar a cabo programas de desarrollo. Entre los principales OIF se encuentran el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI)²⁸ y los Bancos Regionales de Desarrollo (BRD), que surgieron para atender de forma directa las necesidades de desarrollo de zonas concretas, integrados por el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo creado en los años 90 para ayudar a los países del Este en su transición hacia la economía de mercado (Cunego y Ruíz, 2015).

Los OINF son aquellas organizaciones de ayuda y cooperación al desarrollo especializadas en la concesión de ayuda no financiera -como asistencia técnica, científica, cultural, laboral, alimentaria o de emergencia-, en la elaboración de informes sobre temas relacionados con el desarrollo o en la realización de pequeñas donaciones (Román, 2002). La mayor parte de los OINF son Agencias –“programas” o “fondos”- especializadas de la ONU -como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) o el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)- u organizaciones internacionales que mantienen con la ONU una fuerte relación –como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o la Organización Mundial de la Salud (OMS)-. Por su

²⁸ Ambas instituciones fueron creadas en la Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas, llamada también “Acuerdos de Bretton Woods”, de 1944, donde se fijaron nuevas reglas para el comercio internacional, con el fin de asegurar la estabilidad de los cambios, fomentar el crecimiento económico, abrir los mercados y poner fin al proteccionismo del periodo anterior (desde 1914-1945). (Cunego y Ruíz, 2015).

papel en la coordinación de la ayuda, el Comité de Ayuda al desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el desarrollo económico (OCDE) destaca como uno de los OINF más importantes (Gómez y Sanahuja, 1999).

El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) -creado en el seno de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico (OCDE) en 1961, a iniciativa de Estados Unidos- no financia ni ejecuta proyectos de cooperación, su papel es el de servir de órgano de coordinación de los donantes de Ayuda Oficial al desarrollo (AOD). Realiza tres funciones fundamentales: formula políticas y orientaciones técnicas para la ayuda y la cooperación al desarrollo, analiza y valora la calidad y efectividad de los programas de ayuda de los países miembros del CAD publicando un informe con los resultados – informe llamado revisión entre iguales (*peer review*)- y recopila datos estadísticos sobre la ayuda al desarrollo –publicando con los datos obtenidos informes anuales que muestran la evolución de los flujos de ayuda, el análisis de las políticas de ayuda y los temas más importantes de la agenda del desarrollo- (Gómez y Sanahuja, 1999).

La UE tiene una peculiar política de cooperación, compartida entre la propia UE y los Estados Miembros. Es uno de los pilares fundamentales de la cooperación al desarrollo, “*los organismos de la Unión Europea y sus estados miembros suministran el 60% de la AOD mundial y más de dos tercios de las donaciones*” (Boni *et al.*, 2010, p.65). En el seno de la UE el papel fundamental en cooperación al desarrollo lo juega la Comisión Europea, su Servicio de Relaciones Exteriores es el encargado de dictar las propuestas de cooperación que se ejecutarán, tras su aprobación por el Consejo y el Parlamento europeos. La gestión integral de los proyectos y programas de la Comisión le corresponde desde su creación en 2001 a la Dirección General EuropeAid (hoy Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo -DG DEVCO-) que se encarga de la identificación, instrucción, preparación de las decisiones de financiación, ejecución, control, seguimiento y evaluación. EuropeAid es una organización fuertemente descentralizada, que realiza la mayor parte del trabajo de identificación, preparación y ejecución a través de sus Delegaciones en los países beneficiarios de la ayuda (Tribunal de Cuentas Europeo [TEC], 2011).

En la cooperación bilateral interviene un país donante, que canaliza sus flujos de ayuda directamente hacia el país receptor –a su gobierno o a otras instituciones, como las ONG del Sur, por ejemplo-. Suele existir ente ambos países un convenio de colaboración que define el alcance y la modalidad de la cooperación. La mayor parte de donantes ejerce su política de cooperación a través de sus respectivos Ministerios de

asuntos exteriores, si bien, algunos países han creado Agencias que ejecutan los programas y proyectos de cooperación –como la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional (USAID) o la Agencia española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)-. Dentro de la cooperación bilateral, como ya se ha señalado al hablar de las modalidades de cooperación en el apartado 2.3, es necesario destacar la cooperación descentralizada, llevada a cabo con fondos de entidades públicas descentralizadas –en el caso español Comunidades Autónomas, provincias y municipios- que gestionan directamente o, en la mayor parte de los casos vía ONGD, los fondos de cooperación.

Añadir también que, además de las Agencias de cooperación de los países desarrollados, varios países del Sur han creado sus propias Agencias de cooperación – como la de Colombia, Méjico o Ecuador- participando en la cooperación Sur-Sur y triangular, desarrollando así el doble papel de donante y receptor de ayuda (Cunego y Ruíz, 2015).

Otro agente de cooperación que ha adquirido importancia en los últimos años son las universidades. La cooperación universitaria abarca desde operaciones de sensibilización, formación mediante titulaciones oficiales o títulos propios e investigación sobre temas de desarrollo hasta la realización de proyectos en los países del Sur, con asistencia técnica y actividades de consultoría. Su objetivo fundamental es establecer relaciones institucionales de cooperación al desarrollo con universidades del Sur, orientando sus acciones hacia el fortalecimiento de la educación superior, el aumento de capacidades y la producción de conocimiento (Cunego y Ruíz, 2015).

Como actores privados de la cooperación internacional al desarrollo, se encuentran las empresas y las organizaciones no gubernamentales al desarrollo (ONGD). Las empresas tienen en la cooperación al desarrollo dos tipos de incentivos uno de carácter público y otro privado (Gómez y Sanahuja, 1999).

Por el lado público, se habla de “Cooperación al desarrollo con Participación Empresarial” (CDPE) que incluye los estímulos que ofrecen los organismos públicos multilaterales o de un país concreto para que una empresa de un país industrializado participe en un proyecto de desarrollo con empresas del Sur, pudiendo consistir en la creación de empresas conjuntas, la cofinanciación de inversiones, la realización de ayudas financieras o valorizadas, de asesoramiento y *know-how*, de ferias y encuentros, etc.

Por el lado privado, la colaboración de las empresas en proyectos que emprenden las Agencias bilaterales o las ONGD, mediante la firma de acuerdos de colaboración, el patrocinio de organizaciones o encuentros de ONG o las aportaciones esporádicas a organizaciones o a determinadas actuaciones; les posibilitan entrar en los mercados del Sur, mejorar su imagen corporativa y, en ocasiones, obtener ventajas fiscales.

Tal y como afirman Andrés y Molina de la Torre (2000, p.116) ha de tenerse en cuenta que si bien las empresas siempre realizarán los proyectos de cooperación buscando algún tipo de rentabilidad, no puede considerarse cooperación al desarrollo si dichos proyectos no están subordinados a las pautas generales de la cooperación de cada país, los objetivos de los donantes no deben anteponerse a los de los países en vías de desarrollo, debiendo buscar con la actuación no sólo rentabilidad para el donante sino también que en el país receptor se cree trabajo estable, se promocionen las exportaciones, se mejoren las capacidades organizativas, etc.

Hoy en día algunos autores (Alonso, 1999, Abenoza, Carreras, y Sureda, 2015) consideran que la eficacia de la cooperación al desarrollo pasa por realizar intervenciones coordinadas de alianzas público-privadas entre empresas, ONG y Gobiernos. En 1999, el entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Koffi Anan, propuso en el Foro de Davos un “Pacto Global” con las empresas, para que estas alinearan sus estrategias y actuaciones en torno a cuatro grandes áreas de desarrollo - Derechos Humanos, medio ambiente, la consecución de condiciones laborales justas y la lucha contra la corrupción- (Cunego y Ruíz, 2015).

Por último, como actores privados de la cooperación internacional al desarrollo se encuentran las Organizaciones no Gubernamentales al desarrollo (ONGD), a las que, por su transcendencia en esta tesis, se dedica una mención especial en el apartado 2.5.

2.5. Organizaciones no gubernamentales al desarrollo (ONGD)

La cooperación internacional al desarrollo (CID) surge en tiempos recientes. Aunque ya en el siglo XIX pueden encontrarse actuaciones de ayuda entre países – como el programa estadounidense “*ACT for the Relief of the Citizens of Venezuela*”- no es hasta la década de 1940 cuando se crean los primeros organismos internacionales para la asistencia al desarrollo.

Con el fin de ayudar económicamente a Europa tras la Segunda Guerra Mundial, en 1943 nace *The United Nations Relief and Rehabilitation Administration* (UNRRA), en

1944 se crean el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial –en sus inicios Banco para la Reconstrucción y el Desarrollo- y en 1945 surge la Organización de las Naciones Unidas (Hjerthol y Withe, 1998).

La ayuda externa que requería Europa para su reconstrucción llegó de manos de EE UU a través del *European Recovery Program*, llamado el Plan Marshall, desarrollado entre 1948 y 1952. Estados Unidos aportó 13.000 millones de dólares de la época con el objetivo institucional de impulsar el desarrollo europeo, aunque el Plan también sirvió como instrumento de la Guerra Fría para acercar los países europeos a los EE UU alejándolos de las doctrinas comunistas de la URSS, mientras que los Estados Unidos recuperaban gran parte de la inversión realizada con la venta y el traslado a Europa de productos estadounidenses (Unceta y Yoldi, 2000).

Desde sus orígenes, la Ayuda Oficial al Desarrollo estará ligada a intereses políticos y estratégicos de los países donantes (Gómez y Sanahuja 1999, p.18). Tal y como afirma Ayllón (2007, p30):

“Los beneficios de la cooperación pueden ser importantes para los países beneficiarios pero muchas veces lo son en forma mayor para los países donantes que se aseguran a través de la CID ventajas comerciales, políticas, estratégicas, militares, en definitiva, beneficios de carácter tangible. También se producen beneficios de carácter intangible [...] Bienes Públicos Globales, como la paz, la seguridad o la estabilidad internacional”.

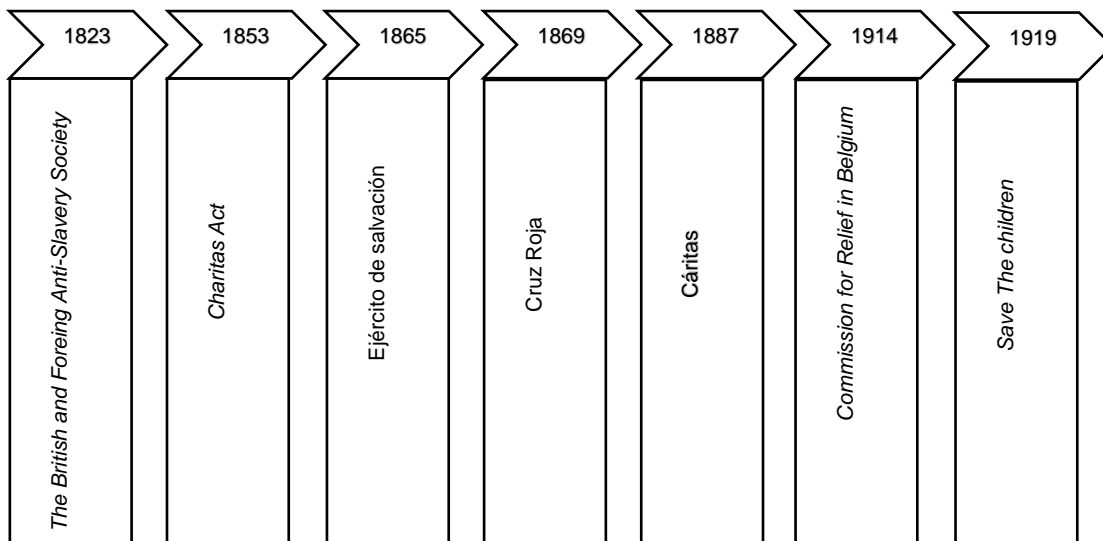
El Plan Marshall es considerado el inicio de la cooperación internacional para el desarrollo, el éxito obtenido con el Plan generó tal ola de optimismo entorno a la eficacia de la cooperación al desarrollo que su modelo fue reproducido como vía para superar el subdesarrollo de otras zonas del planeta (Hjerthol y Withe, 2004).

La devastación sufrida en Europa a consecuencia de la Segunda Guerra Mundial movilizó también a la sociedad civil, surgiendo las más importantes organizaciones de ayuda no oficial al desarrollo (ONGD). Así, en 1942 en Gran Bretaña se fundó el Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre -que derivó en la actual OXFAM-. Según reza en la página Web de OXFAM Internacional (2020), este grupo de ciudadanos trabajó en campañas para que los barcos del bloque aliado llevaran provisiones de comida a las mujeres y niños de Grecia, país ocupado por el bloque enemigo durante la Segunda Guerra Mundial.

Con anterioridad a la Segunda Guerra Mundial, se habían producido movilizaciones civiles con fines caritativos –sobre todo de envío de ayuda a las colonias- a través de organizaciones filantrópicas, humanitarias y de voluntariado, muchas de ellas ligadas a órdenes religiosas²⁹. Así en el siglo XIX se crea *The British and Foreign Anti-Slavery Society* en 1823, *Charitas Act* en 1853, el Ejército de salvación en 1865, Cruz Roja en 1869, Cáritas en 1887 (Serrano, 2001). En la Primera Guerra Mundial³⁰, y con la participación del futuro presidente de EE UU, Hervert Clark Hoover, se funda la *Commission for Relief in Belgium* o CRB (Comisión para el Socorro de Bélgica), una organización neutral para procurar y distribuir alimentos a la población belga, que no alimentaba el ejército alemán de ocupación y que no recibía alimentos del exterior debido al bloqueo británico (Nash, 1988). *Save The children* se funda en 1919.

Se recoge en la figura 2-1 las primeras organizaciones no gubernamentales creadas según su orden cronológico de aparición.

Figura 2-1. Primeras organizaciones no gubernamentales



Fuente: Elaboración propia

Las ONG mantuvieron su carácter asistencialista, humanitario o de emergencia, preocupadas en satisfacer las carencias materiales de los países más pobres hasta 1960, cuando la sociedad civil empezó a incorporarse al sistema de cooperación a

²⁹ Se hace referencia a organizaciones laicas que realicen cooperación internacional. Por ello no se citan en el texto organizaciones como los gremios, las Beguinas o las actividades de los misioneros.

³⁰ En la Primera Guerra Mundial, el entonces empresario Hervert Clark Hoover, americano afincado en Londres aunó esfuerzos con otros civiles para ayudar a compatriotas a regresar a los EE UU, la operación tuvo tal éxito que, posteriormente, a iniciativa del embajador estadounidense en el Reino Unido Walter Hines Page, fundaron el 22 de octubre de 1914 la *Commission for Relief in Belgium* o CRB (Comisión para el Socorro de Bélgica) (Nash, 1988).

través de las ONGD, estableciendo nuevas relaciones entre las sociedades del Norte y del Sur (Gómez y Sanahuja, 1999).

Siguiendo a Kortén (1990), se pueden distinguir cuatro generaciones de ONGD, según su filosofía, valores, modelo de desarrollo que promueven y la participación de los sectores beneficiarios (Gómez y Sanahuja, 1999):

Las ONGD de primera generación siguen un modelo asistencial y corto-placista del desarrollo, centradas en la ayuda de emergencia, en la distribución de bienes y servicios o en proporcionar servicios específicos de carácter profesional que permitan superar las consecuencias del subdesarrollo –“*darles el pescado para que pueda comer*”- (Gómez y Sanahuja, 1999, p.222), sustituyendo o complementando la actuación del Estado en esta labor. Mantienen una relación vertical con el receptor de la ayuda –que por lo general son los beneficiarios últimos, es decir, la persona individual o la unidad familiar- y apenas realizan actuaciones de sensibilización social, salvo la muestra de imágenes lastimosas con fines recaudatorios.

Las ONGD de segunda generación surgen en los años 60 y siguen un modelo de autosuficiencia. Las relaciones entre la ONGD del Norte y del Sur se basan en una transferencia de recursos, pero no se limitan a la ayuda asistencial y se involucran en proyectos de desarrollo sectoriales centrados en problemas específicos (sobre todo de desarrollo rural) con el fin de acompañar a la población beneficiaria en el proceso de búsqueda de su autosuficiencia –“*darles la caña para que puedan pescar*”-, que se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo. Buscan no sólo paliar las consecuencias del subdesarrollo sino también analizar las causas del mismo. Sus beneficiarios son las comunidades locales cuyas formas de vida son dadas a conocer para sensibilizar a la población de los países industrializados.

En los años 70 aparecen las ONGD de tercera generación o “críticas” se involucran en proyectos que buscan un desarrollo autosostenido, autónomo y sistemático. Su fin es fortalecer a la sociedad civil para convertirla en el motor del cambio social, en artífices de su propio desarrollo. Para estas ONGD el subdesarrollo se debe a la existencia de estructuras locales, nacionales e internacionales injustas y se centran en estudiar las causas del mismo –“*por qué unos tienen peces y otros no, unos tienen cañas y otros no, por qué ya no hay peces y quién se los llevó*”-. Mantienen relaciones de asociación con las ONGD del Sur y presentan un gran activismo denunciando las desigualdades y exigiendo mayores recursos para cooperación (al menos, el 0,7% del PIB).

Las ONGD de cuarta generación o de empoderamiento (Jiménez y Morales, 2006) ven el subdesarrollo como el resultado de la negación de derechos humanos básicos, el resultado de años de exclusión política y económica y realizan actuaciones de presión política en el Norte y de empoderamiento de los grupos más débiles del Sur. Se centran en un modelo de desarrollo antropocentrista, basado en la igualdad de género y el respeto a la naturaleza que no existe en los países industrializados, donde se ha seguido un modelo de “maldesarrollo”. No es una cuestión de ricos y pobres sino de búsqueda de otro concepto de desarrollo distinto del que se ha seguido hasta el momento.

En todo caso, las ONGD forman parte del llamado tercer sector o sector no lucrativo. Tienen su origen en asociaciones voluntarias de la sociedad civil y, como tal, están conformadas por distintas opciones sociales, políticas, éticas y religiosas que dificultan encontrar una definición y criterios de clasificación válidos para todas ellas (Gómez y Sanahuja, 1999).

La Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo define en su artículo 32 a *“Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo”*, como *“aquellas entidades de Derecho privado, legalmente constituidas y sin fines de lucro, que tengan entre sus fines o como objeto expreso, según sus propios Estatutos, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo”* y añade que estas entidades *“habrán de gozar de plena capacidad jurídica y de obrar, y deberán disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos”*. Lo que se podría considerar una definición auto referente.

Por su parte, para la AECID las ONGD son, a tenor de lo establecido en el Real Decreto 193/2015, de 23 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, las *“entidades de derecho privado, legalmente constituidas en España, sin fines de lucro, que gocen de plena capacidad jurídica y de obrar, que tengan entre sus fines o como objeto expreso, según sus propios Estatutos, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo y que dispongan de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos”*, añade que *“en ningún caso serán reconocidas como Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, a los efectos del presente Reglamento, las universidades, los partidos políticos, los colegios profesionales, las cámaras oficiales de comercio, industria y navegación, las organizaciones empresariales y los sindicatos”* y termina afirmando que

“se entenderá que una entidad dispone de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos cuando posea medios materiales y personales propios que garanticen la sostenibilidad de las actividades que realiza”. Definición que reafirma la auto-referencia, añadiendo una relación denotativa negativa de lo que no es una ONGD para evitar que algunas organizaciones sociales, asociaciones de distinto tipo, universidades, cámaras de comercio, etc. se puedan convertir en ONGD incluyendo entre sus fines la cooperación al desarrollo.

Para Murguialday y Valencia (2000), una ONGD es aquella organización voluntaria, sin fin de lucro, autónoma e independiente del ámbito de los gobiernos, cuyos recursos se destinan a financiar proyectos o acciones de desarrollo.

Andrés y Molina de la Torre (2000) definen las ONGD como las organizaciones legalmente constituidas, sin ánimo de lucro, dotadas de independencia respecto a los intereses políticos de los gobiernos, y cuyas actividades se dirigen a la financiación y ejecución de programas y proyectos de desarrollo en los países del Sur y a la concienciación en los países desarrollados de los problemas del Sur a través de la educación para el desarrollo, destinada tanto a la sociedad civil como los gobiernos.

En el *Código de Conducta de las ONGD* de la Coordinadora de ONGD en España (2017a) se recogen 10 características esenciales de toda ONGD:

1. Ser una organización estable con un grado mínimo de estructura, con personalidad jurídica propia y capacidad legal según la normativa vigente.
2. No poseer ánimo de lucro. Los ingresos obtenidos deben beneficiar a la población sujeto de los programas de desarrollo, ser utilizados en actividades de educación y sensibilización y, en último lugar, ser destinados al funcionamiento de la propia organización.
3. Trabajar activamente en el campo de la cooperación para el desarrollo y la solidaridad internacional, ya sea en el ámbito del desarrollo, la respuesta ante situaciones de emergencia o la educación para el desarrollo. Además, realizan actuaciones de presión política (*lobby*) y denuncia de problemas y situaciones injustas (Murguialday, 2000).
4. Tener una voluntad de cambio o de transformación social, participando activamente en la mejora de la sociedad mediante propuestas favorecedoras de unas relaciones Norte-Sur más justas y equitativas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres como parte inherente e indispensable del proceso de desarrollo.

5. Poseer respaldo y presencia social. Deben gozar de un comprobado apoyo en la sociedad, así como de una presencia activa en medio de ella. A ello Murguialday (2000) añade que las ONGD están formadas por ciudadanos y ciudadanas que se asocian por tener unas creencias y motivaciones compartidas en pro de la cooperación y la solidaridad. Son, por tanto, una parte del llamado tercer sector o “Sector Social”, una expresión del movimiento asociativo voluntario de la sociedad civil”.
6. Tener independencia institucional y decisoria respecto de cualquier instancia gubernamental, intergubernamental o cualquier otra ajena a la institución. Si han sido creadas por otra institución deben mantener capacidad de decisión propias sin ningún tipo de interferencias.
7. Poseer recursos, tanto humanos como económicos, que provengan de la solidaridad, de donaciones privadas, de trabajo voluntario, o similares.
8. Actuar con mecanismos transparentes y participativos de elección o nombramiento de sus cargos, promoviendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
9. Ser transparentes en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos. Esto supone la obligación de publicar documentación cuantitativa y cualitativa, así como facilitar el control externo de sus actividades y recursos.
10. Estar basadas y articuladas en torno a los fines de solidaridad internacional y cooperación, ello supone tener entre sus principales objetivos la cooperación para el desarrollo, la lucha contra las desigualdades, la pobreza y sus causas, de tal modo que su práctica sea coherente y consecuente con este fin.

Teniendo en cuenta las características enumeradas y la definición de cooperación al desarrollo dada en esta tesis (ver apartado 2.2), se considerarán organizaciones no gubernamentales al desarrollo a aquellas entidades privadas, sin ánimo de lucro, que realizan actuaciones de carácter internacional y no asistencial en un país que requiere mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos, con el fin último de ayudar a cambiar la estructura económica, social o política del país receptor y sentar las bases para que pueda prescindir de esas actuaciones externas en un futuro, utilizando para ello recursos que provienen de un país distinto de aquel en el que se actúa.

Lo determinante para poder denominar a una organización como no gubernamental de desarrollo (ONGD) es, además de su carácter no lucrativo e independiente, el que sus actividades se realicen en un país en vías de desarrollo, sin perjuicio de que además pueda realizar otras actuaciones, como las de sensibilización, de denuncia activa ante

problemas comunitarios o de educación para el desarrollo en países desarrollados y no desarrollados.

Según los datos publicados por la Coordinadora de ONGD en España (2017b), tan solo las 74 entidades que pertenecían a la Coordinadora en 2016 realizaban actuaciones de cooperación al desarrollo en 105 países, beneficiando a 35 millones de personas. Casi 2 millones y medio de personas en España colaboran con esas ONGD, contando además con 20.000 personas voluntarias. Daban trabajo a cerca de 8.000 personas. Los fondos manejados por estas entidades se aproximaban a 564 millones de euros, de los que más de 235 millones procedían de fuentes públicas.

Es un sector que, según los datos publicados por la Coordinadora (2017b), forma un importante tejido económico y social aportando riqueza y trabajo a la sociedad. Además de fomentar la participación ciudadana y valores como la democracia, la solidaridad, la igualdad o la protección del medio, impulsa la cultura, la educación, la sanidad, la investigación y la cooperación, favoreciendo una mejora en las condiciones de vida de los ciudadanos. A cambio, las ONGD reciben un apoyo social en forma de fondos, tanto públicos como privados, para la realización de sus actuaciones y son depositarias de la confianza de la sociedad en que, esas actuaciones, tendrán como resultado los cambios que las entidades promueven.

Los datos aportados, sumados a la pérdida de empleos (más de 2.400 entre el periodo 2008-2013) y la caída de la ayuda oficial al desarrollo recibida por las entidades dedicadas a la cooperación (la financiación oficial se ha reducido en un 73% entre 2009 y 2015) hace necesario que estas entidades demuestren a la sociedad los resultados de sus actuaciones, la eficiencia en el uso de los recursos que la propia sociedad aporta y que son merecedoras de la confianza en ellas depositadas.

Por ello, se dedica el capítulo siguiente a estudiar qué se entiende por eficiencia en las ONGD y cómo se puede medir esta, cuáles son sus objetivos y recursos, para pasar en capítulos posteriores a analizar la eficiencia de las ONGD españolas.

Capítulo 3 .

Eficiencia en las ONGD

Una vez abordado el concepto de cooperación para el desarrollo, se dedica este capítulo a delimitar el concepto de eficiencia. Las distintas acepciones que de este término se han utilizado por la doctrina hacen necesario que se delimite con precisión qué se entenderá por eficiencia en el presente trabajo de investigación, diferenciándola de otras nociones que, como la eficacia, son usadas en ocasiones como sinónimos de eficiencia de manera no adecuada.

Tras analizar el concepto general, se tratará de proponer una definición de eficiencia para el sector de las ONGD, cuestión que no resulta fácil por las limitaciones que presenta el estudio de la eficiencia en el campo de las entidades no lucrativas especialmente de las dedicadas a la cooperación al desarrollo.

Seguidamente, se analizan y definen los objetivos que persiguen estas organizaciones, considerando, en sintonía con las ideas doctrinales más aceptadas en la actualidad, que el objetivo de las organizaciones es la creación de valor para sus participantes, objetivos que permiten identificar el output a maximizar en un estudio de eficiencia. También se analizan los recursos o inputs de las ONGD, especialmente aquellos que suponen una peculiaridad respecto al sector lucrativo, la obtención de financiación gratuita mediante donaciones públicas y privadas y el uso de personal voluntario.

Termina este capítulo con una revisión doctrinal de los estudios, fundamentalmente españoles, que se han realizado sobre eficiencia en las ONGD. Se destaca de los mismos los indicadores usados para medir la eficiencia y las técnicas de medición empleadas.

3.1. Concepto de eficiencia

La eficiencia es un concepto al que se asocian diversas acepciones, tal y como afirma Mokate (2001), para analizar y evaluar las políticas y programas se usan términos como eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad. Sin embargo, estos conceptos tienen definiciones ambiguas y, en consecuencia, múltiples interpretaciones. La falta de una definición consensuada puede dar lugar a *“confusiones, malos entendimientos y recomendaciones erróneas en la discusión de políticas”* (Mokate, 2001, p.4).

El concepto de eficiencia proviene etimológicamente del vocablo latino *efficientia* y viene definida en la RAE como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Tamames (1988, p.107) concibe la eficiencia como *“la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico*

para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de los recursos” y añade que eficiencia “*significa hacer bien las cosas*”. Menguzzato y Renau (1991) establecen que la eficiencia concierne a la forma en la cual se logran los objetivos, basándose en la relación inputs-outputs obtenidos.

Pero además de la falta de consenso en su definición, la noción de eficiencia cambia según se esté analizando en un contexto macroeconómico o microeconómico.

A nivel macroeconómico, la definición de eficiencia más aceptada es la paretiana, aportación de Vilfredo Pareto en su obra *Manuale di Economai Politica* de 1906, basándose en las ideas previas de Francis Ysidro Edgeworth (1881) (que introdujo el concepto de curva de indiferencia). Según Pareto (1906) se estará en eficiencia si la asignación de los recursos es tal que no se puede mejorar la situación de alguien sin empeorar la de otros. Así, una asignación de recursos A es preferida a otra B si y sólo si con la segunda al menos algún individuo mejora y nadie empeora. Por su parte, Samuelson y Nordhaus (2002) definen eficiencia como la “*utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos*”. A la eficiencia macroeconómica se refieren algunos autores con términos como eficiencia social, o como eficiencia económica.

En un contexto microeconómico, el concepto de eficiencia es diferente, vinculándose a la consecución del objetivo de la empresa, la industria o, en general, de la DMU (*Decision Making Unit*), siendo el objetivo que tradicionalmente se atribuye a las empresas la búsqueda del máximo beneficio, del fin de lucro que las caracteriza.

En este sentido, Katz y Khahn (1977) definen la eficiencia como la capacidad técnica de una organización para minimizar los costes de transformar inputs específicos en outputs aceptables. Gibson, Ivancevich y Donnely (1983) establecen que la eficiencia es la capacidad de una organización para obtener productos con el mínimo uso de recursos y sus medidas vienen siempre en términos de relaciones tales como costos/beneficios, costos/productos, costos/tiempo, esfuerzos/resultados. Chiavenato (2004, p.52) define eficiencia como la “*utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados*”. Para Koontz y Wehrich (2003), la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, mientras Ernesto Cohen y Rolando Franco (1988) definen la eficiencia como la relación entre costos y productos obtenidos. Marlaine Lockheed y Eric Hanusheck (1994) señalan que un sistema eficiente

obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo lo demás igual.

En resumen, desde un punto de vista microeconómico se entiende por eficiencia la consecución de los objetivos organizativos considerándose primordial la obtención del máximo beneficio, así una organización es eficiente cuando logra maximizar sus ingresos (su nivel de producción y ventas) minimizando los costes necesarios para obtenerlos.

Dado que este trabajo se centra en conocer si las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la cooperación al desarrollo (ONGD) actúan de modo eficiente, será esta última acepción, la microeconómica, la que interese en este estudio.

La maximización del beneficio implica que la empresa debe tomar de forma correcta las siguientes decisiones (Álvarez Pinilla, 2001), que a su vez se traducen en tres tipos de eficiencia, la eficiencia técnica, la eficiencia asignativa y la eficiencia global, conceptos introducidos por Farrell en 1957:

- Elegir el output o cantidad de producción que maximiza el beneficio, en términos económicos, esta cantidad de producción –llamada producción óptima- es aquella que iguala el ingreso marginal (variación del ingreso obtenido al aumentar la producción en una unidad) al coste marginal (variación del coste al aumentar la producción en una unidad) logrando así la eficiencia de escala al alcanzar el tamaño óptimo.
- Elegir de entre todas las formas de producción posibles, aquella que permite obtener el nivel de producción óptimo con la cantidad mínima de inputs, esto es, permite producir sin derrochar ningún recurso. Es la llamada eficiencia técnica y se alcanza cuando la organización opera en su función de producción, es decir, está empleando los factores productivos de la mejor manera posible. Supone que no se puede producir más de algún bien o servicio sin aumentar la cantidad de factores que se utilizan, ni producir los mismos bienes y servicios con menos factores de los que se están usando.
- Elegir la combinación de inputs que minimiza el coste de producir la cantidad de output óptimo. De entre todas las combinaciones de inputs posibles, que le permiten obtener su producción óptima sin derrochar recursos, deberá elegir aquella que resulte ser la más barata posible, minimizando así sus costes de producción. Es la llamada eficiencia asignativa, eficiencia precios y, en ocasiones, eficiencia económica.

La eficiencia global se define como el producto de la eficiencia técnica y la eficiencia económica. Pero ser eficiente en un aspecto no supone la eficiencia global, de manera que una organización puede estar utilizando la tecnología más idónea (eficiencia técnica) pero no obteniendo el nivel de output óptimo (ineficiencia de escala) ni usando la combinación de factores que le harían ser asignativamente eficiente. La eficiencia en un concepto no supone que la organización esté actuando de forma eficiente pues *“para minimizar el coste es necesario controlar todas las fuentes de ineficiencia”* (Álvarez Pinilla, 2001, p.24).

La eficiencia macro y microeconómica están estrechamente relacionadas, así lo ponen de manifiesto Cuervo-Arango y Trujillo del Valle (1986) al afirmar que un resultado global de la economía que sea óptimo paretiano supone que no podría aumentarse la producción de un bien sin aumentar el uso de recursos en la misma a costa de detraerlos en la producción de otros bienes pues, en caso contrario, si se pudiese aumentar la producción de un bien sin restar recursos de las producciones de otros bienes, entonces se podría mejorar a algún individuo sin que ningún otro empeorase. La optimalidad de Pareto presupone eficiencia en la producción.

Pero la optimalidad paretiana no supone equidad social, en este sentido Cuervo-Arango y Trujillo del Valle (1986, pp.13-14) afirman:

“En un entorno en el que solo hubiera dos individuos, una asignación en que a uno de ellos le correspondiese la totalidad de los bienes existentes y al otro nada, sería un óptimo de Pareto, a pesar de lo injusta que puede parecernos tal situación”.

Otros conceptos de eficiencia han sido introducidos por Metcalfe y Richards (1989, pp.60-62), quienes refiriéndose a la eficiencia del sector público, distinguen cuatro conceptos de eficiencia: 1) la eficiencia técnica que *“mide la utilización de recursos físicos en relación a los resultados físicos”*, supone la búsqueda de servicios excelentes independientemente de su coste.; 2) la eficiencia económica, que relaciona el coste de los inputs con el valor de los outputs; supone la introducción del valor del coste y de la búsqueda de soluciones más baratas. Dentro de la eficiencia económica distinguen a su vez entre la eficiencia asignativa y la eficiencia productiva, estableciendo que *“la eficiencia en la asignación de recursos es la distribución óptima de los recursos, de acuerdo a su precio cuando sea posible, para asegurar que los recursos son asignados a las unidades de producción para servir los deseos del consumidor, de manera que refleje el coste de su previsión”* y continúan afirmando que *“ la eficiencia productiva se*

preocupa de la productividad en la utilización de los recursos -producción al mínimo coste-. La eficiencia productiva -o, estrictamente, la ineficiencia productiva- es la jerga de los economistas para calificar una mala gestión”; 3) la eficiencia operacional, que sería aplicable en situaciones de estabilidad del entorno, supone una eficiencia en la gestión (fijación rígida de objetivos, de estándares de actividad y de procesos internos), y 4) la eficiencia adaptativa, la capacidad para adaptarse a cambios del entorno, a cambios de la demanda ,la capacidad para crear estructuras temporales y flujos de información eficaces para reaccionar ante los cambios.

Leibeinstein (1996) introdujo el concepto de Ineficiencia X, entendiendo por tal la obtención de un menor output o de un mayor coste de producción debido a la falta de motivación del personal de la organización. Afirma que la entidad se conformará con un resultado que considere aceptable mientras no sienta la necesidad de mejorarlo debido a un cambio en el entorno –como puede ser un aumento del beneficio obtenido por las empresas competidoras–. Las personas que dirigen, añade Leibeinstein (1966), se limitan a controlar los planes, y actuarán únicamente si en su labor de control observan desviaciones entre lo planificado y el resultado obtenido a fin de reducir las diferencias, mientras los resultados obtenidos estén dentro de lo esperado o lo supere, no tendrán motivación para buscar mejoras, aunque estas puedan adoptarse.

Contempla el autor los supuestos de aumentos en la productividad debido a una mejora de los conocimientos y habilidades de los trabajadores y afirma que la no obtención del mínimo coste no debe ser imputada a una falta de conocimientos técnicos, pues los incrementos en la producción sin haber incrementado los inputs podrían deberse no a un conocimiento superior sino a la utilización de conocimientos anteriormente adquiridos y que no se estaban usando por no estar motivados para ello, por no sentir la presión, la necesidad de su uso. Si no existen presiones suficientes, el personal puede estar tratando de maximizar su propia función de utilidad, limitando su esfuerzo o usando más factores productivos de los necesarios, en vez de buscar la minimización de los costes.

Los factores que intervienen en la teoría de la ineficiencia X son (Leibeinstein, 1966):

- Los contratos son incompletos, en ellos no puede figurar la totalidad de las obligaciones de las partes implicadas pues son múltiples las situaciones que pueden darse a lo largo de la relación laboral. Ello supone que el comportamiento de los trabajadores y personal directivo sea discrecional en cuanto a nivel de esfuerzo aplicado

en su trabajo. Gran parte de su comportamiento se deberá al sistema de incentivos, el sistema de control, la autoridad o las costumbres que se apliquen.

- No existe un mercado perfecto para todos los factores productivos, la empresa al contratar a su personal no puede asegurarse que está adquiriendo el conocimiento necesario en la cantidad óptima.
- La función de producción no puede representarse mediante una simple relación funcional de factores pues, dados los inputs, el nivel de output obtenido dependerá también de la organización de los factores y de su motivación.

Otro tipo de eficiencia, a considerar sobre todo en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales al desarrollo, sería la eficiencia por programas, dado que este tipo de entidades suelen trabajar por proyectos que, al menos desde el punto de vista de su financiación, son independientes de modo que cada intervención tiene sus propios objetivos, sus propios resultados y su propia financiación.

Se hace necesario en este trabajo discernir el concepto de eficiencia de otro usado a veces como sinónimo en la literatura, el concepto de eficacia. La distinción entre ambos conceptos ha provocado largos discursos en la literatura pues, como Metcalfe y Richards (1984, pp.63-64) afirman “*el límite entre eficiencia y eficacia es permeable*”, y hasta finales del siglo XIX se usaban como sinónimos, si bien en el *Third Report of the House of Commons Select Committee on the Treasury and Civil service (1981-1982)* (Hawker, 1983), se distinguen ambos conceptos al definir la eficiencia como “*la definición de objetivos, la medida del progreso realizado para el alcance de aquellos objetivos y la consideración de medios alternativos para alcanzarlos*”, y eficacia como, “*la minimización de inputs del programa en relación a sus resultados, dados los objetivos y los medios elegidos para conseguirlos*” (Metcalfe y Richards, 1984, p.58).

La propia Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) define la eficacia como el grado de cumplimiento de los objetivos previstos (AECA, 2000). La eficacia es la capacidad de conseguir los objetivos de la organización, sin tener en cuenta los recursos empleados en su obtención, la eficacia supone poner el punto de vista en el fin, sin atender a los medios. Así, una empresa sería eficaz si logra obtener beneficios, pero sólo será eficiente si logra obtener el máximo beneficio posible.

Pese a lo expuesto, no se considera que ambos términos estén relacionados de forma que uno implique otro, así a modo de ejemplo una empresa puede tener como objetivo alcanzar beneficios positivos, si no logra este objetivo, no está siendo eficaz, pero sí

puede estar funcionando eficientemente si lo que está obteniendo es la menor pérdida posible, en tal situación habría de plantearse si los objetivos marcados resultan realistas y alcanzables, o no.

En este sentido Richard L. Daft (2011) afirma que las organizaciones, para ser efectivas (eficaces), necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas. La consecución de la eficacia dependerá de lo acertado que se esté al realizar la planificación empresarial, de lo realistas que sean las aspiraciones de la entidad y sus programaciones. El estudio de la eficacia permitirá valorar si los objetivos establecidos eran o no asumibles con los recursos previstos o si, una variación no esperada en dichos recursos hace que la organización no sea todo lo eficaz que se esperaba. La eficacia, por tanto, es un término que en un sentido estrictamente económico podría considerarse impreciso o incompleto (Fernández Díaz, 2004, p.128) ya que *“carece de sentido económico hablar de objetivos alcanzados sin vincularlos a las restricciones implícitas o a las condiciones necesarias para que todo ello haya sido posible”*.

Tudela (1994, p.29) aclaró mediante un ejemplo la diferencia conceptual entre eficacia y eficiencia al ejemplificar que:

“El comandante de una unidad militar que conquista su objetivo comprometiendo pocas tropas, con un bajo precio en bajas, es eficiente y eficaz. El que logra esta conquista haciendo diezmar sus tropas es eficaz pero ineficiente. A la inversa, el que logra una magnífica retirada a cubierto de las líneas enemigas con pocos muertos, preservando su material, cuando la orden que tenía era la de resistir en su lugar, es eficiente pero ineficaz. En el primer caso se logró el objetivo a unos costes altísimos, en el segundo los costes fueron reducidos porque los medios no se orientaron al objetivo fijado”.

Lo que sí parece poder afirmarse es que la eficacia de la entidad, al igual que su eficiencia (en su acepción de eficiencia X), depende de la motivación del personal de la organización. En este sentido Contreras (2006) afirma que el éxito de una actuación, especialmente las realizadas en el seno de una empresa, va a depender tanto de las personas que la llevan a cabo como de los recursos empleados para realizarla. Y añade que, de esos dos elementos, el fundamental son las personas, la eficacia depende primordialmente de los recursos humanos y secundariamente de otros recursos pues, son las personas quienes impulsan y coordinan las actuaciones, estando los recursos subordinados a las personas. Por tanto, una organización será más eficaz y más

eficiente (al menos tendrá menos ineficiencia X) en función de las actitudes que al logro de los objetivos muestren sus directivos y trabajadores.

Hay autores que consideran el concepto de eficacia un peldaño superior al de eficiencia, considerando eficaces únicamente a aquellas organizaciones que, habiendo elegido la mejor alternativa posible para conseguir sus objetivos, los han conseguido. En este sentido, la eficiencia se define por Starr (1974) como la característica que presenta algo que se hace como corresponde, lo mejor posible, la mejor manera por la cual las cosas deben ser hechas o ejecutadas a fin de que los recursos sean aplicados de la forma más racional posible. Si esto es así, afirma Bluedorn (1980), si se hace lo que se tiene que hacer, si las cosas bien hechas son las que realmente deberían ser hechas, la eficiencia es una condición necesaria para lograr los objetivos fijados y, por tanto, para asegurar un nivel aceptable de eficacia.

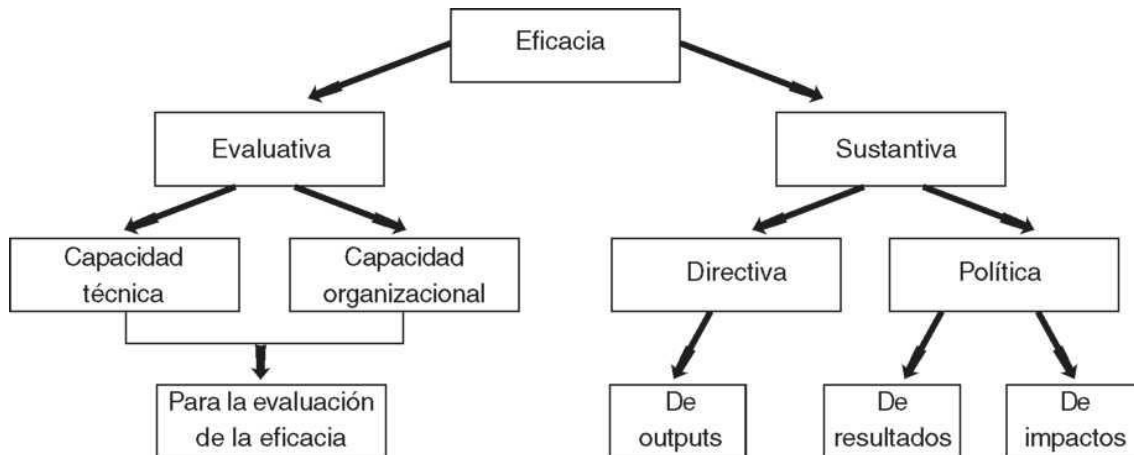
Al igual que se pueden encontrar distintos tipos de eficiencia, también la literatura (Glynn, Gray y Jenkins, 1995; citados en Aibar, 2003, p.104) clasifican la eficacia en eficacia substantiva, que denota el grado en que los resultados de una actividad u organización se ajustan a los objetivos establecidos y eficacia evaluativa, que expresa la capacidad para medir y mejorar la eficacia substantiva.

La eficacia substantiva se divide en eficacia directiva, que indica si se obtienen o no los outputs prefijados, y la eficacia política, que mide el grado en que los resultados e impactos de una actividad son acordes con los preestablecidos. La eficacia política se subdivide en eficacia de resultados, que indica el grado en que los resultados obtenidos se adecúan a los deseados por los distintos grupos que se relacionan con la organización, y la eficacia de impactos, que mide el impacto de la actuación de la organización –refiriéndose más a organizaciones con actividades de servicio público que a empresas productoras-. Se reflejan los distintos tipos de eficacia en la figura 3-1.

En el ámbito de las ONG cobra especial relevancia la eficacia por programas, que será el resultado de comparar, en cada una de las intervenciones que realice la organización, los resultados obtenidos con los objetivos previstos de la intervención.

En este trabajo, se considera el concepto microeconómico de eficiencia tomado en sentido amplio, como inclusivo de la eficacia. Se pretende analizar si las ONG hacen las cosas como las deberían de hacer, asegurándose que los recursos con los que cuentan se aplican de la mejor manera posible en aras a conseguir sus fines, de ser realmente eficaces.

Figura 3-1. Tipos de eficacia



Fuente: Glynn *et al.* (1995, p.220), citados en Aibar (2003, p.104)

Tal y como afirman Jiménez y Morales (2006), la organización ha de ser eficaz para conseguir su misión y eficiente en el uso de los recursos utilizados para conseguirlo, y añaden que:

“la eficacia mira hacia fuera, la eficiencia se enfoca hacia dentro. Se puede, por ejemplo, ser muy eficaz en el cumplimiento de la misión (a corto plazo), pero estar siendo ineficiente al “quemar” parte de sus recursos” (personal, voluntarios, fatiga del donante, etc.)”. (pp.41-42).

La eficiencia se considera como la relación entre los resultados obtenidos (los objetivos alcanzados) y los recursos empleados para obtener esos resultados, tratando de maximizar los resultados obtenidos, dados unos inputs o de minimizar los recursos empleados, dados unos objetivos a alcanzar.

La relación entre la eficiencia y la eficacia viene dada por el numerador de la relación anterior, de manera que una organización se considerará eficaz cuando logra maximizar los resultados que obtiene, siendo estos resultados congruentes con los objetivos que se había fijado. Por tanto, alcanzar la eficiencia pasa por alcanzar la eficacia en el logro de los objetivos. Juzgar la eficacia en las ONG supone analizar la cuantía y el grado de realización de las actividades. Una organización sin ánimo de lucro será eficaz si los objetivos programados se alcanzan con éxito, siendo un síntoma de ineficacia la ausencia de objetivos o la falta de claridad en los mismos.

La optimización del denominador pasa por conocer los recursos necesarios para la producción del bien o servicio y minimizar sus costes, debiendo entender estos no sólo como el valor monetario o de mercado de los inputs utilizados, sino que se debe incorporar al estudio todos aquellos costes que no se traducen a unidades monetarias en el mercado, como las externalidades. La minimización de los costes es llamada por los autores “economía”.

La economía, según Maguregui, Corral y Elechiguerra (2015, p. 51) es *“el grado de acierto con el que las adquisiciones de recursos fueron practicadas, [...], hace referencia a su calidad y cantidad apropiada y al menor coste posible”*. Supone calcular las desviaciones presupuestarias de la entidad, comparando los costes previstos con los reales y asegurar que el propio proceso de adquisición o contratación de los inputs es óptimo en términos de calidad, precio, cuantía y momento de la adquisición.

La valoración de la eficacia, eficiencia y economía (las 3Es) en una entidad es lo que en los últimos tiempos se conoce como “valor por dinero” (Otero, 2011; Jackson, 2012). El concepto de valor por dinero se emplea cada vez más en el mundo de la organizaciones no gubernamentales, como un modo de demostrar a los donantes, por lo general públicos, que las intervenciones se realizan mediante un estricto sistema donde se han tenido en cuenta las ventajas e inconvenientes de cada alternativa y se ha atendido especialmente a la variable financiera.

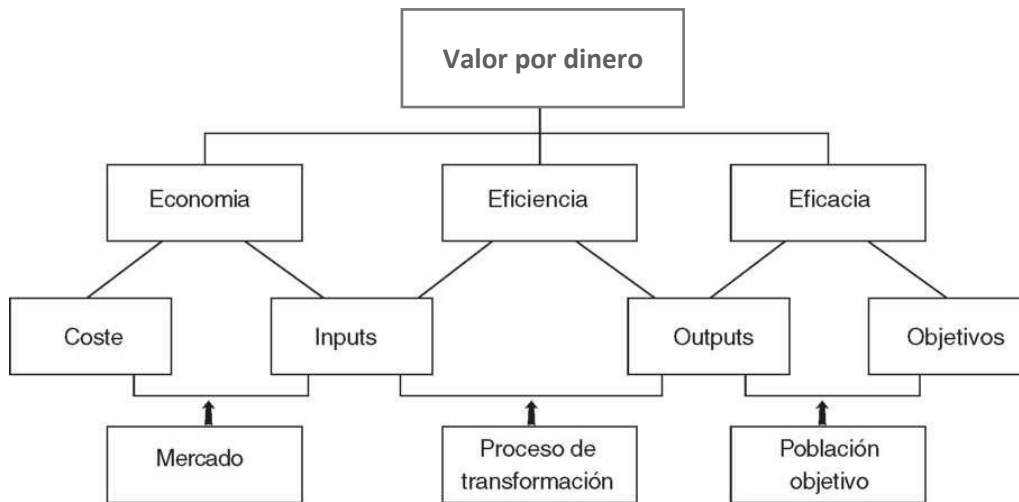
En este sentido, Maguregui, Corral y Elechiguerra (2015, p. 37), afirman que una actuación será eficaz cuando obtenga los recursos previstos y logre las actividades propuestas, será eficiente cuando rentabilice la imagen de la organización, logre una estructura de recursos humanos productiva y alcance economías en la obtención de sus recursos financieros y en los costes de su estructura organizativa.

Muchas ONGD han incorporado en sus programaciones el concepto de “valor por dinero” como máxima de actuación, así por ejemplo, “Save The Children”³¹ (Save The Children, 2009) lo incluye expresamente entre uno de sus principios de funcionamiento. Pero, la valoración de las 3Es, supone identificar cuáles son los objetivos de la entidad, esta tarea que no resulta sencilla en las organizaciones no lucrativas por la falta de consenso sobre los criterios o métodos de evaluación de resultados que deben aplicarse

³¹ Si bien se refieren al valor por dinero como un medio de rendición de cuentas y transparencia que pone en relación el coste de sus proyectos con la cantidad de beneficiarios de los mismos, abarcando por tanto los conceptos de economía y eficiencia.

a sus actividades (Maguregui *et al.*, 2015). La relación entre las 3Es se recoge en la figura 3-2.

Figura 3-2. Economía, eficacia y eficiencia desde la perspectiva del proceso de creación de valor.



Fuente: Aibar, 2003, p.107

Por último, señalar que en los manuales de economía se encuentran pocas referencias a la noción de eficiencia y al problema de su medición. El motivo es que, bajo los supuestos habituales, las empresas lucrativas buscan maximizar el beneficio, por lo que se consideran eficientes, sin embargo, en la práctica, está aceptado el hecho de que la ineficiencia existe. Esto es debido a que, si bien todas las empresas comparten el objetivo de maximizar beneficios, no todas lo consiguen, dando lugar, por tanto, a situaciones de ineficiencia (Álvarez Pinilla, 2001, p.20).

Para las empresas no lucrativas el problema del estudio de la eficiencia se agrava pues, como se verá a lo largo de este capítulo, no sólo no existe consenso doctrinal en cuanto a qué objetivos persigue una entidad sin fines de lucro, sino que tampoco existen unos indicadores aceptados para medir esa eficiencia. Las propias características de estas organizaciones introducen limitaciones a la hora de estudiar su eficiencia, limitaciones que seguidamente se pasan a analizar.

3.2. Limitaciones en la medida de la eficiencia en las ONGD

Tratar de establecer cuán de eficientes son las entidades del sector sin ánimo de lucro resulta especialmente difícil, por dos razones.

La primera razón se debe a la ausencia de un beneficio que sirva de indicador, si bien se debe precisar que la ausencia de lucro no supone que la entidad no pueda obtener beneficios, sino que estos han de reinvertirse obligatoriamente en la organización no pudiendo repartirse entre sus miembros como ganancia patrimonial.

La segunda justificación se basa en las propias características de las entidades del sector no lucrativo. Incluso alguna de sus características de gestión pueden resultar contrarias a los valores propios de las entidades no lucrativas, así por ejemplo el que exista un órgano de gobierno que tome las decisiones puede verse contrario a la participación que estas entidades promueven; el que haya personas trabajadoras asalariadas y no remuneradas parece contrario al principio de igualdad o la evaluación de las actividades de la entidad, mediante indicadores de eficacia y eficiencia, puede percibirse como contrario a su espíritu altruista (Ruíz y Tirado, 2004, p.72).

De mano, debe tenerse en cuenta que en el sector no lucrativo las empresas menos eficientes no son expulsadas del mercado. El mercado no actúa como mecanismo de control de la eficiencia de las entidades que lo integran como ocurre con las empresas mercantiles que irían a la quiebra debido a sus comportamientos ineficientes, la gratuidad de sus servicios y el “buenismo” que se les supone hace que, en ocasiones, estas organizaciones estén o crean estar exentas de justificar una gestión eficiente de sus actuaciones, siendo únicamente “castigadas” por la sociedad, mediante la pérdida de donaciones o de personal voluntario, cuando trasciende una mala gestión de los fondos recibidos por las mismas (Maguregui *et al.*, 2015, p.31).

Pero además, la medida de los resultados obtenidos por las organizaciones en sus actuaciones de desarrollo resulta compleja pues, si en las organizaciones mercantiles el fin último de todas las personas que se relacionan con la entidad es la obtención de un beneficio y la relación con los clientes se basa en un intercambio económico de precio por bien o servicio cuyo valor puede medirse monetariamente; en las entidades no lucrativas el altruismo es el eje aglutinador de sus miembros y la relación con los beneficiarios, los “clientes” de la organización, conlleva un contacto personal que, tal y como afirman Jiménez y Morales (2006, pp.44) “*sólo se puede producir si realmente se asumen los valores de la entidad*”.

Así, si los miembros de las entidades lucrativas satisfacen sus expectativas con la obtención de una compensación económica, siendo el objeto social un medio para conseguir sus intereses y no el fin, poco interés tendrán en participar en el diseño y evaluación de las actividades de la empresa, labor que compete al personal directivo. Sin embargo, en las organizaciones no lucrativas, al ser el objeto social el eje que cohesiona las expectativas de sus miembros, demostrarles que la misión de la entidad se está cumpliendo es fundamental. Los factores productivos no sólo deben combinarse adecuadamente desde arriba, por los y las dirigentes, sino que han de implicarse y conocer qué hace la entidad hacia fuera, debiendo colaborar en los procesos de planificación, decisión y evaluación. (Jiménez y Morales, 2006, pp.47-48).

La importancia de la misión en las no lucrativas coarta la posibilidad de diversificar sus actividades o de eliminar las que no resulten rentables o de adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado, algunas ONG tienen dificultades para adecuar su misión a la realidad cuando han cambiado las necesidades sociales que pretendían satisfacer. A estas entidades se les exige la pertinencia de sus actuaciones con la misión de la organización, lo que les otorga cierta rigidez (Jiménez y Morales, 2006, p.50).

Por otro lado, la ausencia de un fin lucrativo y la persecución de gratificaciones con rasgos cualitativos e intangibles se traduce en que las decisiones en la entidad se toman de manera que se asegure la prestación del mejor servicio posible en función de los recursos disponibles y que el éxito se mida por el número y la calidad de los servicios prestados (Jiménez y Morales, 2006, p.44).

En las entidades no lucrativas se da la peculiaridad que quien financia la actividad no es el cliente (las personas beneficiarias) mediante el pago del valor económico de la prestación que recibe, sino los donantes, socios y colaboradores. Ello supone que el servicio prestado ha de tener una calidad aceptable para ambos (clientes y financiador). Es precisamente la ausencia en la búsqueda de lucro donde reside la garantía, la confianza de personas usuarias y donantes en que las ONG tratarán, con los fondos obtenidos, de prestar un servicio de la mayor calidad posible; confianza que las empresas lucrativas no ofrecen a los donantes, quienes, al no tener contacto directo con el beneficiario, no pueden evaluar la calidad del servicio prestado.

La necesaria calidad mínima que ha de tener el servicio prestado de cara al donante hace que las entidades no lucrativas cuiden más esa calidad, como medio para poder seguir accediendo a subvenciones y contentando a beneficiarios que en el sector

lucrativo, donde las empresas a pesar de poder verse penalizadas por una mala imagen pueden verse tentadas a reducir la calidad en aras a la obtención de un mayor beneficio económico. A modo de ejemplo Glaeser y Shleifer (2001, p.102) indican que Weisbrod (1988) discute el caso del cuidado a largo plazo para personas de la tercera edad, donde los hogares con fines de lucro utilizaron más sedantes (una forma barata de mantener a los pacientes tranquilos) que los no lucrativos, un ejemplo dramático de una estrategia de reducción de costos adversa.

El que las ONG sean financiadas por los donantes en función de las actividades que realizan y no por los resultados económicos alcanzados, puede ocasionar que se presten servicios que, siendo ineficaces, contribuyen a mantener la actividad de la entidad y, por tanto, contabilizan como medida de su éxito, o que los servicios se muestren externamente como de mayor calidad de la que realmente tienen o que se mantengan porque, pese a ser irrelevantes para los beneficiarios, los donantes desean financiarlos por algún motivo (Jiménez y Morales, 2006, p.49).

Además, en numerosas ocasiones, las personas usuarias o beneficiarias de la ONG no pueden elegir otra entidad cuando no están conformes con la calidad del servicio que reciben, creándose una situación de monopolio que puede dar lugar a una menor preocupación por la calidad del servicio prestado de cara al beneficiario, aunque sí con los estándares que le son exigibles por los financiadores o donantes, que marcarían en este caso los mínimos de calidad aceptables (Maguregui *et al.*, 2015, p.33).

Otra limitación a tener en cuenta en el estudio de la eficiencia de las actividades de las entidades no lucrativas es que, al ser actuaciones dirigidas a una población objetivo, se deberá considerar no sólo el impacto de esas actuaciones en relación con los objetivos que se persiguen sino también todos los demás efectos que sobre dicha población puedan tener esas actividades. Efectos, positivos o negativos, que en ocasiones no son observables a corto plazo y que pueden deberse a la confluencia de más factores que los derivados de la propia intervención.

Por otro lado, tal y como señalan Soldevilla y Cordobés (2012), las entidades no lucrativas prestan gran cantidad de servicios (sanitarios, de educación, laborales...) teniendo objetivos de origen filantrópico, su gestión ha estado en gran medida en manos de personal voluntario y, por ello, durante muchos años el Estado no las obligaba a presentar información económica.

A ello ha de añadirse que para muchas ONG la elaboración de informes económicos y financieros supone una pérdida de tiempo y recursos que les desvía de su fin. En este

sentido, se pronuncian Camacho y Montero (2006), quienes además afirman que las entidades no lucrativas se preocupan poco de la gestión económico-financiera “*ya sea porque la miran con recelo, ya porque sus responsables carecen de la competencia necesaria*”. Las personas que dirigen las ONG suelen poseer bajos conocimientos financieros y de gestión, suelen provenir de carreras profesionales específicas - médicos, asistentes sociales, etc.- (Herrera, 1998, p.174)

Otros problemas específicos de las entidades no lucrativas surgen también en la definición de la propia actividad que realizan, la mayor parte de las ONG realizan varias actividades para cumplir con sus objetivos sociales, pudiendo distinguirse una actividad inmaterial -actividades dinamizadoras en términos de Codorniu (2004)-, relacionada con la comunicación de valores o sensibilización, reivindicativa, defensora de derechos, de autoayuda etc.; y una actividad de prestación de servicios o productiva, que cubra necesidades detectadas y que no son cubiertas, al menos en su totalidad, por el mercado o por el Estado (Maguregui *et al*, 2015, p.34).

Es especialmente difícil definir y valorar la eficacia de entidades que simultáneamente transmiten y expresan valores y producen servicios (Herrera, 1998). Tal y como afirma Codorniu (2004), las ideas, valores o actitudes no tienen precio, no puede comprarse una determinada cantidad de valores, se puede contribuir, incluso económicamente a su difusión, pero no son bienes que puedan ser objeto de transacción en el mercado.

Medir el grado de cumplimiento de su actividad inmaterial resulta especialmente difícil, así, por ejemplo, una ONG dedicada a la protección del medio ambiente que realice una campaña a favor del reciclaje en una zona determinada podría medir el éxito de su intervención por el aumento de puntos de recogida de residuos, o por el aumento del número de material recogido en los puntos de reciclaje. Sin embargo, no se puede afirmar con rotundidad que este éxito se deba en exclusiva a la actividad realizada por la entidad pues pueden haber influido otros factores como una mayor conciencia social debido a una campaña estatal o sanitaria.

Además, es difícil conocer el número exacto de personas beneficiarias de una actividad inmaterial, pues la relación entre las personas que pagan por dichas actividades (por ejemplo por tener una planta de reciclaje) no es una relación bidimensional al verse favorecidos más individuos de los que pagan (la mejora ambiental por el reciclaje favorecerá a toda la sociedad en su conjunto), teniendo un repercusión a largo plazo, frente a la repercusión cortoplacista de las actividades de tipo material (así por ejemplo,

los efectos de una campaña sobre la tolerancia realizada en una escuela se tendrán que medir pasados unos años, cuando esos infantes alcancen la edad adulta, e incluso una generación; sin embargo los efectos de las actividades materiales es inmediato, el consumidor se beneficia del bien o servicio en el momento de su consumo (Codorniu, 2004, p.54).

Otra de las características específicas de las ONG es la necesidad de colaboración entre ellas, favorecida por la ausencia de competencia directa en la prestación de sus servicios. La colaboración permite obtener sinergias, por ello es habitual que este tipo de entidades pertenezcan a redes, plataformas o coordinadoras que facilitan el intercambio de información, el conocimiento mutuo y el aprendizaje conjunto.

Una última singularidad de las no lucrativas, a la que no tienen acceso las empresas mercantiles, es la existencia de personal voluntario que si bien supone una ventaja competitiva, también conlleva un mayor esfuerzo al personal por la mayor atención que debe prestarle respecto al personal contratado, debiendo reforzar constantemente sus motivaciones si no quiere que se vaya de la organización con la pérdida de la aportación que realice, el riesgo de no concluir las actividades a las que estuviese dedicado y la necesidad de encontrar y formar a un nuevo voluntario (Herrera,1998, p.174).

Para finalizar, señalar que también dificulta la medida de la eficiencia en las ONGD el hecho de que se carezcan de datos oficiales sobre el sector, debiendo recurrir en las investigaciones bien a fuentes primarias, bien a los datos publicados por entidades como la Coordinadora de ONGD para el Desarrollo en España, publicaciones como las realizadas por la Fundación Lealtad o los datos proporcionados por el Observatorio del Tercer Sector.

Se sintetizan en la tabla 3.1, todas las limitaciones enumeradas para el estudio de la eficiencia en las ONGD, limitaciones que dificultan su estudio y que, como se podrá observar en el posterior análisis de la literatura, provocan disparidades tanto en las variables utilizadas para representar sus inputs y outputs y en los indicadores seleccionados, generalmente elegidos de forma subjetiva por los autores, como en los resultados alcanzados.

Por lo expuesto, medir e incluso definir la eficiencia en las ONGD no es tarea sencilla. Como se ha visto, por el lado de los inputs las ONGD presentan peculiaridades como la financiación mediante subvenciones o donaciones públicas y privadas o la presencia de trabajadores no remunerados, de personas voluntarias, que constituyen un recurso no conocido en las empresas lucrativas y que dificulta el cálculo de los costes por carecer

de una remuneración que cuantifique el valor de la actividad realizada por esas personas voluntarias.

Tabla 3.1. Limitaciones en el estudio de la eficiencia de las ONGD y sus consecuencias.

| Limitación | Consecuencia |
|---|--|
| Ausencia del beneficio como indicador | El mercado no actúa como medio de control de la eficiencia |
| | No se tiene un indicador claro de logros alcanzados |
| Las personas participantes de las ONGD no buscan beneficios, tienen fines altruistas | El objeto social (las actividades de la ONGD) son un medio para conseguir sus intereses (mejorar una situación) y no el fin |
| | La importancia de la misión impide tomar decisiones estratégicas (diversificación o eliminación de actividades) otorgando rigidez |
| | Las personas participantes deben implicarse en la planificación, la toma de decisiones y la evaluación de la entidad. |
| Reciben donaciones para prestar un bien o servicio, que son gratuitos para sus beneficiarios | La calidad del servicio viene marcada más por los donantes (financiadores) que por los beneficiarios (clientes). Los donantes marcan los mínimos de calidad aceptable. |
| | Las actividades realizadas dependen de los intereses de los donantes (del tipo de actividad que quieran financiar) y no de la eficiencia de esas actividades. |
| | Se desconoce el valor, el precio de los servicios prestados. |
| Los resultados de las actuaciones tienen un impacto global y a largo plazo y dependen de más factores que las propias decisiones de la ONGD | El impacto no sólo se mide por el número de beneficiarios o el aumento de su calidad de vida sino también por los efectos de las intervenciones a largo plazo. |
| | Es difícil saber con exactitud el número de beneficiarios (directos e indirectos) de una actuación. |
| Por su carácter altruista, consideran la evaluación económica y financiera poco útil | Bajos conocimientos financieros y de gestión de sus miembros. |
| | Baja calidad de la información económica y financiera proporcionada. |
| Realizan actividades materiales e inmateriales | Dificultad de encontrar indicadores para saber el grado de logro de su actividad inmaterial. |
| Existencia de personal voluntario | Dificultad de medir el trabajo de las personas voluntarias, gran rotación de estas y necesidad de fomentar la motivación para evitar rupturas en la producción y sus costes asociados. |
| Ausencia de datos oficiales | Introduce la dificultad de medir la eficiencia tanto global como relativa, impidiendo realizar comparaciones entre entidades. |

Fuente: Elaboración propia

Por el lado de los outputs, se tendrán dificultades a la hora de establecer cuál es el objetivo de estas entidades, pues, la ausencia del indicador beneficio hace necesario

buscar cuáles son los intereses particulares que tenga cada grupo que se relaciona con la organización. Así mismo, la realización de distintos tipos de actividades, tanto materiales como inmateriales, a las que también contribuyen otros agentes públicos o privados (políticas públicas relacionadas con la actividad de la ONGD o intervenciones en el mismo sector de otras entidades) dificulta la valoración de las actuaciones de la organización.

En consecuencia, una vez conceptualizada la eficiencia y analizadas las limitaciones a su estudio en el campo de las ONGD se pasa a analizar cuál es el objetivo perseguido por estas entidades, que conformaría el numerador de la ratio de eficiencia, y qué recursos utilizan en su actividad, que integrarían el denominador de la ratio de eficiencia.

Se dedica el siguiente apartado a tratar de establecer cuáles son los objetivos que persigue una ONGD.

3.3. Objetivo de una ONGD

El objetivo de una ONGD, como ya se ha apuntado al definir este tipo de organizaciones en el apartado 2.5, *“ha de ser la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo”* (Ley 23/1998, de 7 de julio). Ello supone tener entre sus principales objetivos la cooperación para el desarrollo, la lucha contra las desigualdades, la pobreza y sus causas, de tal modo que su práctica sea coherente y consecuente con este fin (Coordinadora ONG para el Desarrollo- España, 2016).

Definir el objetivo de una ONGD de una forma tan general entraña una dificultad que complica medir la eficiencia en este tipo de entidades. Codorniu (2004) establece que los objetivos de las asociaciones son múltiples e imprecisos, aunque todos incluyen bien la transformación de la sociedad, sensibilizar al entorno a un determinado problema o prestar servicios que cubran las necesidades de un determinado colectivo; siendo mayor la indeterminación de los objetivos en las asociaciones de tipo generalista (por ejemplo las que buscan la paz) que en aquellas que buscan dar respuesta a los problemas de una población concreta (por ejemplo una asociación de personas con discapacidad) y continúa apuntando que además, los objetivos de estas entidades no son estáticos sino que pueden evolucionar con el tiempo, bien porque su objetivo primitivo se ha realizado, la sociedad o el Gobierno ha ido incorporando los valores que defendía o bien porque se han ido generalizado los servicios que prestaba, por ejemplo, la financiación pública directa de los servicios educativos a las personas con discapacidad.

Fuentes (2007), y en la misma línea Soldevilla y Cordobés (2012), reconocen la dificultad de establecer y medir los objetivos de una organización no lucrativa al carecer de un fin objetivamente observable como es la obtención de un beneficio. La mayor parte de estas organizaciones prestan servicios que, por lo general, no son pagados por los receptores de los mismos; al no existir un precio de venta no existe un interés especial en calcular el coste del servicio prestado. Por estar fuera de la esfera mercantil, les es difícil calcular el valor añadido, encontrar índices de resultados y sentir la necesidad de buscar la eficiencia en la asignación de recursos.

Ya en 1986 Kanter y Summers, tratando de estudiar la productividad en las entidades del tercer sector, destacaron la dificultad de medir objetivos relacionados con valores sociales, debiendo establecerse indicadores relacionados con la misión de la entidad y los servicios que ofrece. Así, surge la opinión generalizada de que medir el rendimiento de las entidades no lucrativas pasa por fijar como objetivo el logro de su misión (Epstein y McFarlan 2011).

Pero la misión de la organización es a menudo intangible y difícil de medir, por lo que los investigadores descubrieron que, en lugar de tratar de medir la misión, un enfoque con mayor probabilidad de éxito es concentrarse en identificar los objetivos que conducirán a la entidad hacia el logro de esa misión (Forbes, 1998). Bien concebido, los objetivos asegurarán que la asociación permanezca alineada con su misión a largo plazo. En esta línea Parsons (2003) identifica directamente los outputs, los objetivos de las ONG con la misión de la entidad al definir la eficiencia como el grado en que la organización dedica los recursos disponibles a su misión.

En 1993, Milgrom y Roberts introducen un nuevo enfoque en la definición de los objetivos de la entidad que deben ser considerados como outputs en un estudio de eficiencia, al afirmar que una opción determinada entre un conjunto de alternativas será eficiente cuando:

“No hay ninguna alternativa disponible que sea universalmente preferida en términos de los objetivos y las preferencias de las personas implicadas [...]. La eficiencia de esta elección es siempre relativa a un conjunto específico de individuos cuyos intereses se toman en consideración y también a un conjunto de opciones disponibles. [...]. Es perfectamente posible que una elección determinada entre un conjunto de alternativas sea eficiente en relación a los

intereses de un cierto grupo de personas, pero no cuando se contemplan los de un grupo más numeroso de afectados” (Milgrom y Roberts, 1993, p.172).

En este mismo sentido se pronuncia Herrera (1998, p.173), sosteniendo que solo cuando se tienen en cuenta *“la pluralidad y diversidad de fuerzas y de sujetos que actúan en el interior y en exterior de todas las organizaciones de tercer sector, es posible definir niveles satisfactorios de prestaciones (estándar) respecto a valorar sus actuaciones”*. Por su parte, Charreaux y Desbrières (2001) establecen que el objetivo de toda empresa es la creación de valor para sus participantes, siendo esta la idea sobre la determinación del objetivo empresarial más aceptada en nuestros días

Si esto es así, trasladar el concepto de eficiencia a las organizaciones no lucrativas dedicadas a la cooperación al desarrollo, pasa por determinar cuál es el objetivo de estas entidades en relación con los intereses de todos los individuos que con ellas se relacionan, los *stakeholders* (Hernangómez, Martín Pérez y Martín Cruz, 2006).

Resulta necesario definir quiénes son los participantes de una ONGD, cuáles son sus intereses, qué aportan a las organizaciones y qué esperan a cambio de su aportación y, en base a esas aspiraciones, se fijarán los objetivos de la ONGD pues, tal y como afirman Martín Cruz, Hernangómez y Martín Pérez (2007, p.58) el equilibrio individual en la organización se alcanza *“cuando las compensaciones son al menos iguales a las aportaciones realizadas”* y solo cuando *“con el conjunto de aportaciones se consigue el suficiente volumen de compensaciones para que todos los participantes estén satisfechos, la organización se encuentra en equilibrio”*.

Medina (2009) pone de relieve la dificultad de trasladar a las ONG el esquema de las empresas lucrativas a la hora de saber qué buscan los “clientes” cuando se relacionan con la organización; si la relación calidad-precio del producto es el motivo que permite a una empresa conseguir ventas y clientes, las motivaciones que llevan a las personas a relacionarse con organizaciones no lucrativas son diversas y subjetivas. Señala como grupos de interés de una ONG a sus trabajadores, personal contratado y voluntario, las personas socias y donantes, la población beneficiaria de sus actuaciones, las demás ONG con las que se relaciona, las Administraciones públicas con las que colabora, la sociedad en general en cuanto que las ONG persiguen objetivos de interés general y los socios locales en el caso de ONG para el desarrollo.

Hernangómez *et al.* (2006) y Martín *et al.* (2007) estudiaron la eficiencia de las ONGD españolas tomando como objetivo de este tipo de organizaciones la creación de valor para sus participantes. Se seguirá a estos autores a la hora de analizar los diferentes

grupos de interés en las ONGD, su aportación a la entidad y la compensación que esperan a cambio.

Las personas socias³² de una ONGD aportan dinero y, en muchos casos, su tiempo sin remuneración. Dentro de este grupo se puede distinguir las personas socias fundadoras, que suelen formar parte de los órganos directivos de la organización (patronatos, juntas directivas, etcétera), los simples afiliados, que aportan una cuota temporal, y los donantes privados, tanto instituciones como donantes individuales, que aportan financiación en momentos concretos.

Ha de tenerse en cuenta que las ONG no pueden distribuir su beneficio entre los socios, debiendo reinvertirlo en el cumplimiento de los fines sociales, por tanto, los fundadores de estas entidades no son asimilables a los propietarios de una empresa, la motivación que los lleva a colaborar con la entidad no es el lucro, sino que tiene carácter ideológico, religioso o de estatus social (Fuentes, 2007). La compensación exigida por las personas socias está relacionada con la satisfacción personal de colaborar, con el reconocimiento social de la actividad que están llevando a cabo y con los beneficios fiscales obtenidos por las donaciones.

El personal directivo son los profesionales que se encargan de la administración de la organización, planifican, organizan, dirigen y controlan el funcionamiento de la entidad aportando sus conocimientos.

Al igual que en las empresas lucrativas, el personal directivo buscará la remuneración, sin embargo, sí se debe reconocer que su salario suele ser menor que el que se obtiene en las empresas, actuando así, en parte, como voluntarios de la organización. Señalar que las remuneraciones de los y las dirigentes de las ONG se encuentran limitadas normalmente por los donantes, fijando un porcentaje máximo de gastos administrativos en los que puede incurrir la organización beneficiaria de una subvención. Pero la no distribución de beneficios no impide que parte de los mismos puedan destinarse a mejorar la calidad del trabajo del personal directivo y empleado de las organizaciones,

³² Medina (2009), pone de relieve la complejidad de discernir quién ostenta la condición de socio en una ONG. En el caso de que la forma legal de la entidad sea asociación, la forma de adquirir la condición de asociado está clarificada en los estatutos de la organización. Sin embargo, en el caso de las fundaciones que, por definición, suponen la adscripción de un patrimonio a un fin determinado, no se encuentran socios en sentido estricto. En este trabajo, se considerará socio también a los asociados o colaboradores, a todas aquellas personas que ayudan de alguna manera a la organización, contribuyendo al logro de sus fines, tengan o no voz y voto en los órganos de gobierno y sea su aportación monetaria o no, así serán asociados quienes realicen aportaciones dinerarias y también quien colabora con su trabajo de forma esporádica, sin estar sujeto al régimen legal del voluntario (ver Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado BOE de 16 de octubre de 2015).

a través de dietas, menor jornada laboral, mejores vacaciones, mejores oficinas y equipos (Glaeser y Shleifer, 2001)

El personal directivo también busca prestigio, el reconocimiento de su labor, que les hará ser profesionales demandados y buscados, asegurándose su puesto de trabajo actual y futuro, por ello, perseguirán que la organización crezca ganándose el prestigio de dicho crecimiento.

Los trabajadores asalariados aportan sus habilidades y sus conocimientos y exigen, a cambio, una remuneración y una cierta seguridad en su puesto de trabajo.

Los trabajadores fijos de una ONGD temen, por lo general, que en momentos de crisis la organización ocupe sus puestos con personal voluntario reduciendo así sus cargas salariales. Sin embargo, los donantes no suelen estar de acuerdo con esta política pues el personal voluntario presenta un alto índice de rotación, mientras que los trabajadores y trabajadoras fijos aseguran que los conocimientos adquiridos con la experiencia se quedan en la propia organización y garantizan que el personal que comienza una intervención sea el mismo que la termine permitiendo el éxito de la misma, éxito que no está asegurado si es elevado el uso de voluntariado que puede abandonar los proyectos sin haberlos finalizado.

Además, por lo general, el nivel medio de salarios en las entidades no lucrativas es inferior al de mercado, los trabajadores de una ONG reciben una remuneración inferior a la que obtendrían en puestos similares en las entidades mercantiles, su permanencia en la entidad pasará porque la entidad les demuestre que se están cumpliendo los fines de la misma, fines que son los que motivan al trabajador a continuar en su puesto pese a las peores condiciones laborales y por demostrarles la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos por parte de la organización (Ruiz y Tirado, 2004). Otras de sus motivaciones en el trabajo de la ONG pueden ser la búsqueda de experiencia, de formación o la creación de contactos laborales que les permitan promocionar dentro de la misma ONG o en otra entidad.

La existencia de personas voluntarias es una característica de las ONG que las diferencia de las empresas mercantiles, las cuales tienen prohibido por ley las colaboraciones gratuitas. En un contexto en el que las recompensas de tipo monetario no son suficientes para dar sentido al trabajo, las personas voluntarias están a la búsqueda de recompensas de tipo psicológico y/o relacional, como aquéllas que provienen de hacer cualquier cosa buena, útil, importante para la colectividad, de

participar y pertenecer a un movimiento social que trabaja para cambiar a mejor la sociedad (Herrera, 1998).

Según García (2010) *“el voluntariado busca inicialmente colaborar trabajando y actuando en el Sur, no tanto hacer cosas en el Norte, donde probablemente las entidades creen que es más necesario”*, por ello, añade *“es necesario que las organizaciones busquen formas de colaboración directa con el Sur”*.

Los voluntarios y voluntarias aportan su trabajo, su tiempo, conocimientos y habilidades a cambio de satisfacción personal, la satisfacción de estar colaborando con una buena causa. Según García (2010) al voluntariado será necesario formarle, sensibilizarle, enseñarle cómo y porqué se hacen las cosas dentro de la entidad y ayudarle a encontrar su lugar y tarea, dándole un espacio de trabajo sencillo y gratificante que no le genere ansiedad o grandes complicaciones.

Otros de los motivos que los puede llevar a colaborar es conseguir experiencia laboral o formación en una determinada área que les sirva para encontrar un trabajo estable y remunerado.

Las personas beneficiarias de las intervenciones de la ONGD tienen unas necesidades que esperan poder superar con la ayuda de la organización. Su participación no es voluntaria pues son las propias ONGD quienes eligen la población beneficiaria de sus actuaciones.

La organización alcanzará los objetivos de la población beneficiaria del proyecto si logran superar las necesidades o dificultades que dieron lugar a la intervención, ello supone que el impacto y la sostenibilidad deban ser medidos como criterios a tener en cuenta en la eficiencia de la ONGD. Ha de tenerse en cuenta que las necesidades que se tratarán de atender son diversas por ello, las organizaciones suelen especializarse en la cobertura de necesidades concretas, siendo las propias organizaciones quienes deciden qué proyectos van a emprender.

No obstante, muchos donantes imponen los países que son elegibles a la hora de realizar intervenciones de desarrollo o establecen sectores de intervención prioritarios funcionando como condicionantes a la hora de acceder a la financiación pública. Sólo cuando las necesidades surgen de forma imprevista, con amplia difusión por los medios de comunicación, es cuando las ONGD pueden contar con financiación pública y privada para intervenir en la zona. Es por ello que muchas veces a las ONGD se les acusa de

“clientelismo” político³³, se plantea el problema de qué es mejor, que sea la propia ONGD, en base a su experiencia, quien decida dónde y cómo intervenir o que sea la administración, en base a sus requerimientos, quien fije la base de las acciones de desarrollo

En este sentido Larrú (2002) llega a afirmar que las entidades con gran cantidad de fondos privados, con menos dependencia de los fondos públicos, tiene un mayor grado de autonomía, lo que les permite diseñar proyectos en los países que ellas estimen prioritarios y trabajar con las contrapartes que ellas juzguen excelentes según sus criterios de selección y su modelo de cooperación.

Las empresas que realizan donaciones o cualquier otro tipo de colaboración a las ONG buscan, además de las posibles desgravaciones fiscales, una publicidad positiva que les permita aumentar sus ventas llegando al público más sensible.

En los últimos años se ha promovido la participación de la iniciativa privada en la consecución de objetivos de desarrollo, los propios Estados han presionado para involucrar a las empresas en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2020); llamados en la nueva agenda acordada por los 193 países del planeta Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (PNUD, 2020). El ODM 8, actual ODS 17, recoge la creación de alianzas para lograr el resto de los objetivos.

Esta cercanía entre la empresa privada y los objetivos de desarrollo ha sido estudiada por varios autores. Así, Ferrero, Fernández izquierdo y Muñoz Torres (2016) buscaron una relación entre el rendimiento económico de las empresas y su compromiso medio ambiental, social y de gobernanza. Moneva, Rivera y Muñoz (2007) trataron de establecer una relación entre el rendimiento financiero de la empresa y su compromiso con los grupos de interés definido en la misión, visión y valores empresariales.

Pero, además, las empresas también reciben presiones desde hace más de una década, por parte de otros agentes. Tal y como afirman Abenoza *et al.* (2015, p.12): *“Los organismos internacionales lanzan iniciativas para promover la responsabilidad social de las empresas, los consumidores exigen una mayor transparencia y corresponsabilidad, los gobiernos endurecen la legislación y los inversores cada vez están más interesados en invertir en empresas responsables”*.

³³ Varias son las voces que señalan ese clientelismo político de las ONG, se puede consultar al respecto a Ortega (1994), Aguilar (2014), Oxfam (2002), Wang (2006), Jiménez (2009) o Del Río (2014).

Así las cosas, Abenoza *et al.* (2015) afirman que se constata un acercamiento entre las ONG y las empresas mercantiles pero, sea cual sea el nivel de relación (un simple patrocinio, la elaboración de proyectos de marketing conjuntos o la realización de planes estratégicos que alineen la misión de ambas entidades), las empresas ven a las ONG como un medio para mejorar su imagen o reputación, como una forma de obtener visibilidad pública, de mejorar aspectos internos como por ejemplo el clima laboral o de obtener un “socio” que comparta con la empresa su conocimiento del terreno y de las necesidades de la población en los países o territorios donde quiera ampliar su mercado. Las ONG ven a las empresas como una fuente de recursos, sobre todo financieros, pero también humanos, pues permite la captación de voluntariado ya formado, de conocimientos, mediante el uso de la experiencia empresarial en determinados ámbitos, como por ejemplo en la realización de campañas de marketing, o de otros medios como el uso de los canales de distribución de la empresa para productos solidarios, de comercio justo, etc.

En definitiva, las empresas aportan recursos a las ONGD a cambio de una mejor imagen y mayores ventas, por lo que tratarán de colaborar con aquellas entidades que mejor imagen pública tengan y que lleguen a un mayor número de clientes potenciales (Valor y Merino, 2005).

Las Administraciones públicas aportan el marco legal en el que se mueven estas organizaciones y también aportan recursos en forma de financiación, más o menos parcial, de los proyectos de las ONGD.

Lo que las Administraciones públicas esperan de las ONGD es que consigan los objetivos propuestos en las intervenciones que financian, cubriendo así necesidades que ellas mismas no pueden satisfacer, por ello la satisfacción de sus intereses pasará por la existencia de organizaciones especializadas en aquellos sectores que las Administraciones públicas no pueden atender o lo hacen parcialmente. Buscan que las ONGD sean un instrumento más de sus políticas de desarrollo.

Las Administraciones públicas también buscan que las organizaciones hagan una gestión eficiente de los recursos que les aportan en forma de subvenciones. Así, valoran las entidades que tengan capacidad de gestión para desarrollar los proyectos y llevarlos a término con éxito (García, 2010). La calidad de la gestión se convierte en el indicador de la satisfacción del donante público, calidad que suele venir ya impuesta en los propios requisitos técnicos, económicos y de rendición de cuentas exigidos por las

Administraciones públicas a las organizaciones con las que colaboran. Este nivel de exigencia, tal y como afirma García (2010), que es común para todas las organizaciones, supone unos niveles de gestión interna que a las entidades pequeñas les es difícil y costoso conseguir.

La colaboración de las ONG con las Administraciones públicas abarca también aspectos como la participación en órganos consultivos, la cooperación en el diseño de políticas públicas, en la prestación de determinados servicios sociales, la realización de investigaciones, etc. (Medina, 2009).

Pero, además, todo donante, tanto público como las empresas privadas que aportan fondos a las ONG, busca *“impacto y rentabilizar su aportación en forma de imagen”* (Valor y de la Cuesta, 2006, p.144), por ello suelen obligar a las organizaciones a que su imagen figure en todas las actividades, publicaciones o comunicaciones relativas al proyecto por ellas financiado. Esta exigencia, que en el caso de los donantes privados tiene un fin evidente, la ganancia de una reputación que le permita aumentar sus ingresos por ventas, no parece tan evidente en el caso de las Administraciones públicas, sin embargo, se pueden apuntar varios objetivos que los donantes públicos pretenden conseguir con la financiación del proyecto y su visibilidad: objetivos políticos, objetivo de transparencia y rendición de cuentas, objetivo de potenciar relaciones, y objetivo de coordinación y alineamiento de la ayuda.

Los **objetivos políticos**, tal y como se deduce del estudio de la Fundación Empresa y Sociedad, *“los ciudadanos afirman que el principal financiador de las organizaciones sociales debe ser el Estado: el Gobierno Central, ..., y los Gobiernos Autonómicos y Locales”* (Valor y de la Cuesta, 2006, p.140); el objetivo por tanto del gobierno donante podría ser, trasladado al mundo empresarial, el de obtener un beneficio en términos de votos de la ciudadanía a los que políticamente dirige, visión que ha servido como crítica de las subvenciones públicas.

El partido en el poder concede ayudas las ONGD, basadas en una búsqueda de imagen, las organizaciones acaban dependiendo de esas ayudas para la realización de sus proyectos, surgiendo un *“clientelismo político”* con *“patente riesgo para la organización no lucrativa de perder su independencia política, su propia naturaleza de entidad que ni es empresa ni es Estado y de condicionar su razón de ser a los intereses puntuales de los distintos partidos que se alternan en el gobierno”* (Fuentes, 2007, p.111) y añade Del Río (2014, p.21-22): *“los Gobiernos utilizan las subvenciones no solo para favorecer a las ONG ideológicamente afines, cuando no impulsadas por los propios partidos, y para*

promover un tejido clientelar, sino también para presionar en ciertas direcciones a las ONG y evitar que se atrevan a contravenir las normas no escritas que se pretenden imponer”.

En cuanto al **objetivo de transparencia y rendición de cuentas**, la propia cualidad pública de los fondos aportados supone que están sujetos a una rendición de cuentas frente al Parlamento y la sociedad de donde proceden, es por ello necesario demostrar, de forma palpable, que los fondos de la Administración donante se han invertido en cooperación según lo previsto y evidenciar los resultados de la cooperación gracias a esa inversión (García Blanco, 2014).

En el **objetivo de potenciar relaciones**, es importante también para el donante que el país donde se esté desarrollando el proyecto de cooperación y la población beneficiaria sean conscientes de que el proyecto se financia con fondos de la administración, ello potenciará las relaciones internacionales de esa administración con el país donante y reforzará su imagen a nivel internacional (Capable Partners Program, 2017; Unión Europea, 2018).

Finalmente está el **objetivo de coordinación y el alineamiento de la ayuda**. La visibilidad del proyecto y del donante es también ventajosa para la coordinación de la ayuda, el publicitar qué proyectos se están llevando a cabo y quiénes son su población beneficiaria, puede conseguir que otros donantes coordinen sus esfuerzos a los de la organización en aras a conseguir una mayor eficacia en la asignación de los recursos (González y García, 2004).

También resulta favorable a la alineación de la ayuda, al dar a conocer a las autoridades locales las actuaciones que se están realizando, el diálogo entre el donante y la autoridad local llevará a realizar actuaciones más en sintonía con las políticas locales de desarrollo del país o zona donde se desarrolló el proyecto.

Los socios locales o contrapartes son organizaciones de los países donde se está efectuando la acción de desarrollo y ayudan en su implementación siendo los socios locales quienes tienen el mayor peso a la hora de identificar y ejecutar las actuaciones mientras que la ONGD se encarga de las tareas de asistencia, acompañamiento, seguimiento y evaluación.

Por lo general, lo que buscan las contrapartes en la ONGD es que esta les provea de medios materiales (financiación y capital) para la realización de las intervenciones y para

garantizar su propia supervivencia como organización, en definitiva, que la ONGD sea una fuente de financiación estable. Las contrapartes estarán interesadas en mantener la relación de colaboración y la realización de proyectos con la ONGD que permitan mejorar la situación de su país y su propia supervivencia como organización, aunque por lo general, como organización que son, tienen sus propios objetivos, que pueden coincidir o no con los de la ONGD con la que colaboran.

Con el resto de ONGD se relaciona bien sea realizando actuaciones conjuntamente para obtener sinergias o economías de escala (envío conjunto de contenedores, movilidad conjunta, alojamientos compartidos...) bien porque pertenecen a la misma plataforma, red o coordinadora. En el primer caso lo que se esperará de la ONG es que cumpla con su parte del proyecto o actuación conjunta y que colabore en la consecución de las finalidades perseguidas, en el segundo, por lo general, se espera que la ONG contribuya en la identificación de nuevas actuaciones y comparta su experiencia y conocimientos para favorecer el aprendizaje conjunto.

Pertenecer a una coordinadora generalmente implica un desembolso económico para las entidades y buscar otras ONG que realicen proyectos similares con las que poder colaborar, para lo que deben contar con recursos humanos suficientes, es por ello que, tal y como afirma García (2010) las entidades de pequeña dimensión tienen dificultades para relacionarse con otras. Además, la colaboración entre organizaciones de distinto tamaño raramente se produce.

La sociedad en general recibe de las ONG los servicios que estas les prestan y usan a las ONG para canalizar sus demandas sociales, a cambio las ONG reciben de la sociedad recursos (financieros, humanos y materiales) para realizar sus actividades y tienen ventajas fiscales.

En definitiva, la sociedad se relaciona con las ONG en una doble vertiente, por un lado, porque las subvenciones que las ONG obtienen de la Administración se nutren de fondos públicos y, por tanto, toda la sociedad tiene derecho a conocer en qué, cómo, para qué y qué resultados se obtienen de esa inversión que la sociedad realiza en las organizaciones. Tal y como afirma Fuentes (2007), existe un “contrato social” entre ONG y la ciudadanía, la entidad está al servicio de la sociedad y existe gracias a la confianza que en ella deposita.

Por otro lado, las ONG son para la sociedad un medio de canalizar hacia los poderes públicos las demandas sociales, actúan como aglutinantes de la inquietud popular y permiten que la sociedad se organice a la hora de hacer públicas sus reivindicaciones,

por ello, la ONG estará interesada en que la sociedad conozca sus actuaciones como forma de conseguir nuevos retos, nuevos colaboradores, trabajadores, socios o voluntariado, que le permitan continuar con sus actividades y crecer como organización (Medina, 2009).

De todo lo expuesto se puede concluir que, si se define el objetivo de la ONGD como la creación de valor para sus participantes, como la satisfacción del interés que cada grupo tiene en la entidad, los objetivos las ONGD son múltiples y de distinta condición. Se sintetizan todos ellos en la tabla 3.2, deducidos de la exposición realizada en este apartado.

Ha de tenerse en cuenta que, si bien se han identificado los objetivos que persiguen los partícipes en una ONGD, no necesariamente la organización ha de buscar la satisfacción de todos esos objetivos. Kanter y Summers (1986) afirman al respecto que la entidad puede buscar favorecer más los objetivos de unos *stakeholders* que los de otros (por ejemplo, los de donantes más que los del voluntariado), siendo necesario que se definan los objetivos de la organización de manera que se contemplen los intereses de todos los participantes en la misma.

Tabla 3.2. Objetivos de las ONG según sus participantes.

| Grupo de interés | Aportaciones | Objetivo compensación |
|-----------------------------|--|--|
| Socios y socias | Dinero Tiempo | Satisfacción personal Reconocimiento social Beneficios fiscales |
| Personal directivo | Conocimientos | Prestigio Seguridad laboral |
| Trabajadores y trabajadoras | Especialización Habilidades | Seguridad laboral Formación y experiencia |
| Voluntariado | Conocimiento Tiempo | Satisfacción personal Formación y experiencia |
| Personas beneficiarias | Debilidades | Superar sus debilidades |
| Empresas donantes | Recursos | Reconocimiento social Aumento ingresos Ventajas fiscales |
| Administraciones | Marco legal Infraestructuras Financiación | Éxito de los proyectos Gestión eficiente de los recursos Buena imagen pública Ventajas en política exterior |
| Contrapartes | Conocimiento del país Recursos | Mejorar la situación de sus países Financiación |
| Sector ONG | Colaboración Intercambio de experiencias | Intercambio de conocimientos y experiencias Colaboración en proyectos |
| Sociedad | Demandas sociales Financiación (vía tributos) | Éxito de los proyectos Inversión eficiente de los recursos |

Fuente: Adaptación de Hernangómez *et al.* (2006)

Como conclusión señalar que la ausencia de un indicador generalmente válido que sirva para definir el objetivo de las ONGD, como es la obtención de un beneficio, hace que este deba definirse bien según su objeto social, por las actividades realizadas por estas entidades, bien considerando que el fin de toda ONGD es la creación de valor para sus participantes.

Las actividades que realizan estas entidades tradicionalmente se resumen en tres, actividades de sensibilización en los países desarrollados, actividades de búsqueda de recursos y financiación y actividades de prestación de servicios en los países del Sur. Pero no resulta sencillo encontrar indicadores válidos de las mismas por dos razones fundamentales. Por un lado, la existencia de actividades inmateriales y, por otro, la ausencia de una contraprestación económica a sus servicios.

En consecuencia, en este estudio se ha optado por identificar el objetivo con la creación de valor para los *stakeholders*, sin embargo, encontrar indicadores para los objetivos identificados tampoco resultará tarea fácil pues, como se ha podido comprobar, los intereses particulares que tenga cada grupo que se relaciona con la organización hace necesario manejar no sólo múltiples outputs, múltiples objetivos, sino que además muchos de ellos tienen un carácter intangible y cualitativo.

Estudiado el objetivo, el output del numerador de la ratio de eficiencia, se pasa a analizar cuáles son los inputs de una organización no gubernamental al desarrollo, el denominador de la eficiencia.

3.4. Inputs de una ONGD.

Como toda organización las ONGD cuentan con una serie de recursos materiales y humanos necesarios para la realización de sus actividades y la consecución de sus fines. Sin embargo, dos son fundamentalmente las peculiaridades de los recursos en el sector de las ONG. El primero es el uso de financiación ajena y gratuita en forma de donaciones tanto públicas como privadas y el segundo, el hecho de contar con recursos humanos sometidos a un estatuto especial, los cooperantes y el voluntariado.

Siguiendo a Larrú (2002), los recursos financieros de una ONGD se pueden clasificar en recursos privados y recursos públicos.

Dentro de los recursos privados, las fuentes de financieras se dividen en aportaciones de las personas socias (aportaciones periódicas, unido, para el caso de las fundaciones, al patronato de fondos propios), donaciones de simpatizantes o colaboradores de la

entidad (apadrinamiento de niños, aportaciones puntuales sobre todo debidas a campañas especiales, fondos éticos de inversiones, etc.) y otros ingresos privados que provienen de la venta de bienes y servicios por parte de la ONGD (actividades de formación, publicaciones, *merchandising* de la organización productos de comercio justo, etc.) y de herencias o legados recibidos.

La cuantía de las aportaciones de socios y colaboradores depende de la cantidad de personas que apoyen a la organización y su causa, siendo así un indicador de la representatividad social de la ONG.

La capacidad de la organización para obtener fondos privados dependerá, entre otras razones, de su habilidad para realizar campañas de marketing utilizando medios más o menos agresivos³⁴ (destacar la potencia recaudatoria de los apadrinamientos de niños o de los SMS o mensajes de texto), de las redes y contactos que tenga con empresas y agentes sociales, de su penetración social y de su capacidad para atraer la atención de los medios de comunicación. En este sentido señalar, en consonancia con lo apuntado por Leza (2003), la ventaja evidente que poseen en la recaudación de fondos privados las entidades ligadas a la iglesia. Las instituciones católicas –colegios, parroquias, etc.- constituyen una tribuna inestimable y sus colectas una importante fuente de ingresos.

Los recursos públicos de las ONGD se obtienen en forma de subvenciones o donaciones otorgadas mediante concesión directa a determinadas ONGD o mediante concurrencia competitiva. Las subvenciones directas, realizadas a una ONGD concreta, suelen concederse para que actúen en un campo determinado para aportarles determinado bien, financiar sus gastos de funcionamiento o por otras razones³⁵. Estas subvenciones se regulan en España en el artículo 22 de la Ley 38/2003 General de Subvenciones -LGS- y en el artículo 67 de su Reglamento de desarrollo -Real Decreto 887/2006, de 21 de julio-).

Las subvenciones públicas provienen tanto de organismos internacionales (organismos multilaterales -financieros o de Naciones Unidas-, Agencias de cooperación bilateral, bancos de desarrollo, grandes fundaciones internacionales, etc.) como de organismos

³⁴ El uso de determinados medios para la captación de recursos ha sido objeto de controversia llegando a ser regulado mediante normas recogidas en el *Código de Conducta de las ONGD para el desarrollo* de la Coordinadora de ONGD española (2016).

³⁵ A modo de ejemplo pueden señalarse la subvención recibida por Cruz Roja para paliar las consecuencias del Covid.19 en Colombia (Junta de Castilla y León [JCyL], s.f.) o la subvención concedida mediante el Real Decreto 681/2019, de 22 de noviembre, por el que se regula la concesión directa de subvenciones para el sostenimiento económico y financiero de la estructura central de determinadas entidades del Tercer Sector de Acción Social.

públicos estatales, centrales (Ministerios, Agencia española de Cooperación y otros organismos estatales) o descentralizados (gobiernos autonómicos, diputaciones y ayuntamientos).

En España, la mayor parte de los recursos de las ONGD proceden de fuentes públicas (Pardo y Valor, 2012). No obstante, existen entidades especializadas en la búsqueda de financiación privada (como Plan Internacional o Unicef). Estudios realizados llegan incluso a concluir la existencia de rutinas de financiación en las ONGD, de manera que aún en épocas de crisis les resulta difícil cambiar de fuente, siendo rehenes de su estructura financiera, incapaces de adaptarse o anticiparse “*a cambios críticos en el entorno que pueden hacer peligrar su supervivencia*” (García y Romero, 2018, p.129). La especialización en un tipo u otro de financiación parece tener cierta influencia en la eficiencia de la entidad, así lo afirman García y Marcuello (2007), quienes en su estudio de la eficiencia de las ONGD en la captación de fondos concluyen que resultan más eficientes las organizaciones que se especializan en la obtención de un tipo de ingresos, públicos o privados.

Los recursos humanos de una ONGD pueden clasificarse en función del tipo de tareas a realizar, del lugar donde desarrolle su trabajo, de la legislación a la que se someta y la remuneración que obtenga por su trabajo. Siguiendo lo establecido en el artículo 13 de la Orden AEC/2909/2011, de 21 de octubre, por la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones de cooperación internacional para el desarrollo se distinguen cuatro tipos de relaciones laborales en un proyecto:

- a) Personal expatriado o cooperante: sus tareas se vinculan directamente a la intervención, presta sus servicios en el país de ejecución, y está sometido a la legislación de un país distinto al de ejecución, si se somete a la legislación española, deberá cumplir con las normas establecidas en el Estatuto de los Cooperantes aprobado por Real Decreto 519/2006, de 28 de abril.
- b) Personal local: sus tareas están directamente relacionadas con la intervención y está sometido a la legislación laboral del país donde se ejecuta la intervención y en el que presta sus servicios.
- c) Personal en sede: sus tareas están relacionadas con la puesta en ejecución y seguimiento del proyecto, presta sus servicios en España, o país en que tenga su sede la ONGD, distinto del de ejecución de la intervención, con independencia de sus desplazamientos ocasionales o regulares al país de ejecución y está sometido a la legislación española o del país en que tenga su sede la ONGD.

d) Personal voluntario: sus tareas se vinculan directamente a la intervención, presta sus servicios en el país de ejecución, y está sometido a la Ley 45/2015, de 14 de octubre, del Voluntariado, o su correspondiente autonómico. No tiene contrato de trabajo sino “acuerdo de colaboración” y no percibe remuneración, como mucho, recibirá una compensación por los gastos en los que incurra debido a la intervención.

El que la organización pueda contar con personas voluntarias para la realización de actividades del proyecto, tiene sus ventajas e inconvenientes; entre la más clara de las ventajas está la reducción de costes laborales al no tener que pagarles una remuneración fija, aunque sí deba compensárseles por los gastos en los que incurran, y, además, no darán lugar, en su caso, a indemnizaciones por despido ni de fin de contrato al terminar el proyecto y con él la actividad a realizar.

Sin embargo, tal y como señalan Ariza y Velasco (2006, p.399) “*la presencia de voluntarios en las entidades no lucrativas introduce un elemento de incertidumbre que dificulta y obstaculiza cualquier intento de planificación*”, pues su compromiso es más personal que explícito y aunque firmen un acuerdo de colaboración, su incumplimiento no tiene los mecanismos sancionadores de un contrato de trabajo limitándose al deber de resarcir el daño que pudiera producirse a la organización.

La falta de un compromiso firme de las personas voluntarias, tal y como apunta Herranz (2007), provoca incertidumbre, al no estar garantizada su continuidad, con una posible ruptura de actividad en caso de no disponer de los recursos humanos que puedan llevar a cabo la labor que hasta entonces venía desempeñando la persona voluntaria, con el consiguiente coste de inactividad que debería soportar la ONGD, especialmente importante en caso de proyectos sujetos a un plazo de ejecución pues de no acabarse a término podría dar lugar incluso a un reintegro de la subvención recibida.

Otra de las desventajas que suele atribuirse a las personas voluntarias es su escasa formación fundamentalmente debida a que suelen ser jóvenes con poca experiencia laboral³⁶que, unido a su elevada rotación, hace que la entidad deba considerar “*la ineficiencia y costes que supone tener que estar continuamente formando personas nuevas*” (Herranz, 2007, p.54). En todo caso se tendrá que valorar si el coste de formar a los voluntarios y voluntarias de la organización (formación que resulta un derecho del voluntariado conforme a lo establecido en el artículo 10 de la Ley 45/2015, de 14 de

³⁶ Esta afirmación parece no estar avalada por los últimos estudios realizados. Según el *Retrato del Voluntariado en España* (Plataforma del Voluntariado de España, 2018), el perfil de las personas voluntarias son mujeres entre 35 y 44 años con formación universitaria.

octubre, de Voluntariado) compensa la reducción de costes fijos laborales de contratar a alguien ya formado y el coste que supondría que el voluntario no cumpliera con el acuerdo de colaboración, tanto en términos de la necesidad de buscar a otra persona que lo sustituya en las labores que realice en la entidad como de formar al sustituto.

Por lo que se refiere al personal contratado, señalar que sus salarios suelen ser inferiores a los percibidos por sus similares en las empresas mercantiles hasta el punto de que muchas personas contratadas por ONGD consideran que *“su trabajo remunerado es una forma de voluntariado, puesto que ni sus emolumentos, ni su dedicación, ni otros muchos aspectos de la gestión cotidiana, pueden compararse con un contrato de similares características en cualquier otra institución”* (Marcuello, 2000, p.111).

Tanto las donaciones públicas y privadas, como el trabajo de las personas voluntarias deben considerarse inputs desde un punto de vista económico y como tal ser tratados en el estudio de la eficiencia de la organización. En este sentido se manifiesta Andrés (2013, p.5) al afirmar que:

“Si se considera el tiempo de que dispone el voluntario como un input de las ONG, se puede identificar con el factor trabajo en la empresa, mientras que las donaciones regulares de dinero aportadas por los socios o colaboradores equivaldrían al capital. No obstante, a diferencia de los oferentes de inputs a la empresa, el voluntario y el donante no esperan obtener a cambio una remuneración (cuantitativa), sino una satisfacción (cualitativa) que puede medirse en términos de percepción de la utilidad del recurso aportado para la consecución de la misión de la ONG”.

Analizados los objetivos y los inputs, para poder cuantificar la eficiencia en las ONGD será necesario establecer una técnica que permita medir esa eficiencia, así como fijar unos indicadores que permitan valorar cuantitativamente tanto el logro en la consecución de los objetivos como el uso de los recursos empleados para conseguirlos. Para ello se pasa a continuación a realizar una revisión de la literatura existente a fin de saber cuál ha sido la técnica empleada y qué indicadores de eficiencia se han usado, hasta el momento.

3.5. Medida de la eficiencia: técnicas de medición y estudios previos.

Resulta difícil realizar una revisión de la literatura existente sobre eficiencia en las organizaciones del tercer sector, sobre todo porque el concepto de eficiencia no está delimitado por la doctrina, hasta el punto de que, en todos los estudios sobre el tema, debe figurar la definición, el enfoque adoptado para aproximarse al concepto. Algunos de los términos usados para referirse a la eficiencia han sido: rendimiento (Edwards, 1999), desempeño (Kaplan, 2001), capacidad (Bebbington y Mitlin, 1996), evaluación (Lusthaus, Anderson y Murphy, 1995) e incluso eficacia (Campbell, Dunette, Lawler y Weick 1970). Es bajo el nombre de eficacia que varios autores (Forbes, 1998, Herman y Renz, 1999, Lecy, Schmitz y Swedlund, 2012 y Taysir y Taysir ³⁷, 2012) han realizado esfuerzos por recopilar toda la literatura existente al respecto.

La eficiencia en las organizaciones no lucrativas se ha estudiado desde distintos puntos de vista (eficiencia técnica, eficiencia en la obtención de fondos, eficiencia en la gerencia, eficiencia en la rendición de cuentas y transparencia, etc.), con distintas metodologías (técnicas paramétricas y no paramétricas) y con diferentes indicadores, principalmente ratios si se medía la eficiencia mediante técnicas paramétricas o variables representativas de inputs y outputs para los modelos no paramétricos. Indicadores que eran fijados o bien subjetivamente por los autores, en base a estudios anteriores o a la traducción de indicadores de eficiencia de las entidades lucrativas a las no lucrativas o bien por miembros de las organizaciones –fundamentalmente sus directivos- mediante encuestas ad hoc.

Se dedicará la primera parte de este apartado a analizar, de una forma general, los distintos modelos y técnicas de las que se disponen para medir la eficiencia de las organizaciones para pasar a continuación a analizar qué técnicas e indicadores se han usado en estudios previos sobre el tema.

Los primeros intentos por medir la eficiencia se deben a Koopmans (1951) quien consideró que un vector input-output es técnicamente eficiente si, y sólo si, el aumento de algún output o la disminución de algún input es posible únicamente disminuyendo algún otro output o aumentando algún otro input. No obstante, el primer autor que ofrece una medida concreta de eficiencia es Debreu (1951), quien mide la eficiencia técnica de

³⁷ Los problemas de terminología los ponen de manifiesto Taysir. y Taysir (2012) en su revisión doctrinal al advertir que el personal investigador usa los términos efectividad y rendimiento indistintamente, pero, los autores afirman que la efectividad es una construcción más amplia que captura el rendimiento. La efectividad se centra en la eficiencia de las operaciones, la ética, la responsabilidad social y el desempeño.

forma radial (por distancia a la función de producción) mediante el análisis de la máxima reducción equiproporcional de los inputs para un nivel dado de outputs o el aumento equiproporcional que podría darse en los niveles de outputs para un determinado nivel de inputs. El problema de estas medidas radiales es que no detectan situaciones de ineficiencia técnica debido al uso excesivo de algunos de los factores productivos - variables de holgura-, además de requerir que se establezca la función de producción de las entidades evaluadas (Martínez Cabrera, 2003). Además, se hace difícil elegir la ratio más adecuada para medir la eficiencia sin obviar el hecho de que las unidades comparadas deben presentar características similares (Suárez, Quiroga, Suárez y Manzano, 2015)

Farrell (1957), en un intento por superar la necesidad de establecer la función de producción para la medida de la eficiencia, sentó las bases metodológicas para su estimación desde una perspectiva de frontera. Propone un método de estimación de la función de producción construyendo una frontera (una función de producción empírica) con aquellas unidades productivas observadas que presentan las mejores prácticas. Así, la eficiencia se calcula de forma relativa por comparación entre la entidad a evaluar y aquellas otras unidades productivas, reales o ficticias, que se encuentran sobre la frontera.

Desde entonces, la medición de la eficiencia se aborda desde dos enfoques diferentes (Parkan, 2002): los modelos paramétricos que utilizan técnicas econométricas para estimar la función de producción en base a los datos de las entidades evaluadas (Coelli, Prasada y Battese, 1998) y las aproximaciones no paramétricas que evalúan las propiedades que debe satisfacer el conjunto de posibilidades de producción a partir del cual se construye, mediante técnicas de programación lineal, la frontera eficiente o de buenas prácticas, formada por las unidades productivas calificadas como eficientes.

La ventaja de los modelos no paramétricos es su flexibilidad para adaptarse a entornos multiproducto y ausencia de precios, pero tienen el inconveniente de ser determinísticos así, cualquier desviación respecto a la frontera eficiente se atribuye a un comportamiento ineficiente de la unidad evaluada (Martínez y Guzmán, 2013). En el enfoque paramétrico, una vez definida la función de producción, debe definirse además el índice de eficiencia que se desea calcular. Este índice o ratio debe medir la distancia que separa el proceso productivo evaluado de otro proceso productivo factible que se considera eficiente por estar situado en la función de producción.

Dentro del enfoque no paramétrico, las técnicas usadas para calcular la frontera eficiente son el *Free Disposal Hull* (FDH) y el Análisis Envolvente de Datos (DEA). La diferencia entre ambos modelos estriba en las unidades tomadas para formar la frontera eficiente. Los modelos FDH, introducidos por Deprins, Simar y Tulkens (1984) y desarrollados posteriormente por Tulkens (1993), construyen la frontera eficiente teniendo en cuenta únicamente las unidades observadas. El DEA modeliza la frontera considerando además de las entidades observadas que resulten eficientes, unidades ficticias resultado de combinaciones lineales de las unidades eficientes tal y como plantea Farrell (1957). Por ello, la representación gráfica de la frontera FDH tiene forma escalonada. Mientras que en el DEA la frontera de referencia adopta una forma convexa (Gómez Gallego, 2012).

No obstante, de los métodos enumerados el más usado por la doctrina en los estudios de eficiencia en entidades no lucrativas es el análisis envolvente de datos (DEA). Este método, desarrollado por Charnes, Cooper y Rhodes en 1978 a partir de la propuesta de Farrell (1957), es considerado por los propios autores como el idóneo para la medición de la eficiencia en las Agencias públicas y en aquellas organizaciones en las que existe dificultad para valorar monetariamente los outputs, permitiendo además establecer una jerarquización según el rendimiento alcanzado que no es aportado por otros enfoques metodológicos, así es posible identificar los diseños organizativos más eficientes (Martínez y Guzmán, 2013).

Si la medida de la eficiencia se realiza en términos relativos, por comparación con aquellas unidades observadas que presentan los mejores datos y que, en consecuencia, marcan la frontera eficiente, ello permite la aplicación al estudio de la eficiencia de los métodos multicriterio usados en la Teoría de la Decisión. El Análisis de Decisión Multicriterio es una actividad que ayuda a tomar decisiones, principalmente, en términos de elección, ordenación y clasificación de alternativas (Fernández y Escribano, 2012).

La aplicación de Métodos de Decisión Multicriterio (MCDM) permite clasificar a las entidades analizadas en función de la puntuación obtenida según las variables inputs/outputs establecidas para la medición de la eficiencia. Las unidades mejor clasificadas serían las referentes, las mejor valoradas, las que mayor puntuación tienen y respecto a las que podría medirse la “ineficiencia” del resto de unidades. La ventaja de los Métodos de Decisión Multicriterio es que permiten además contemplar las preferencias del decisor sobre las variables introducidas en el estudio (los inputs y outputs).

Varios son los estudios de eficiencia realizados usando para su medición Métodos de Decisión Multicriterio. Ya en 1999, Arenas, Bilbao, Pérez Gladish, Rodríguez y Cerdá, mediante la programación por compromiso, trataron de diseñar una metodología para analizar posibles mejoras en el funcionamiento de los servicios de cirugía de un hospital. Bentes, Carneiro., Silva y Kimura, en 2012, analizaron el desempeño de una compañía de telecomunicaciones brasileña aunando el cuadro de mando integral y el método Analítico Jerárquico (AHP) que usaron para priorizar las perspectivas e indicadores de desempeño. También en 2012, Wu, Chen, Chen, y Zhuo, utilizaron conjuntamente el método AHP y Vikor con el fin de evaluar el desempeño de las universidades taiwanesas, los propios autores destacaron como objetivo de su estudio ayudar a las universidades a mejorar su eficiencia. Akkaya y Uzar (2013) utilizaron un MCDM, el método Promethee, para evaluar la rentabilidad y eficiencia en las empresas turísticas. En 2014 Bilbao, Arenas, Cañal y Antomil, estudiaron mediante TOPSIS la sostenibilidad de los fondos de deuda pública, método que permite tener en cuenta a distancia de los países respecto a distintos índices de desarrollo sostenible. En 2017 Ishizaka, Resce y Mareschal, analizaron mediante una extensión del método Promethee la productividad y calidad de las universidades del Reino Unido.

En los Métodos de decisión Multicriterio (MCDM), el decisor se encuentra en disposición de escoger entre varias posibilidades denominadas alternativas, el conjunto de las cuales constituye el llamado conjunto de elección. Para escoger en este conjunto el decisor tiene diversos puntos de vista, denominados criterios. Estos criterios son, al menos, parcialmente contradictorios, en el sentido de que si el decisor adopta uno de dichos puntos de vista no escogerá la misma alternativa que si se basa en otro criterio.

Si se considera que el decisor en el caso concreto de estudio de la presente investigación es el donante, la Agencia Estatal de Cooperación al Desarrollo que ha de determinar entre todas las alternativas (ONGD) a cuál de ellas apoyará mediante la concesión de una subvención según unos criterios establecidos por el propio donante en sus baremos de licitación. La aplicación de un MCDM para la elección proporciona el ranking de organizaciones más eficientes de cara al donante. No se amplía la explicación de este método pues será el que se aplique para calcular la eficiencia de las ONGD en este estudio, por lo que será tratado en profundidad en el apartado 5.4 del capítulo quinto.

Analizados los métodos disponibles para la medición de la eficiencia, se pasa a realizar una revisión de la literatura existente en el ámbito de las entidades no lucrativas. Este análisis permitirá identificar qué técnicas son las más utilizadas por los estudiosos de la

eficiencia y qué indicadores se han consensuado como los idóneos para medir la eficiencia en las entidades no lucrativas.

Parece haber conformidad en afirmar que el estudio del éxito alcanzado por las organizaciones no lucrativas surge a mitad del pasado siglo con la búsqueda de indicadores que permitiesen medir la consecución de los objetivos por estas entidades, su eficacia. Price (1968) realizó un esfuerzo de síntesis de todos los estudios publicados hasta la época a fin de iniciar una línea de investigación que permitiese llegar a un consenso doctrinal sobre qué factores son determinantes para analizar la eficacia en las organizaciones del tercer sector.

Tal y como Lecy *et al.* (2012) afirman, los esfuerzos de Price (1968) resultaron poco fructíferos pues, la doctrina, lejos de trabajar conjuntamente pronto se dividió en tres diferentes escuelas con enfoques distintos a la eficacia: la consecución de objetivos, el control de los recursos, y la popularidad o reputación social. La introducción de la reputación como línea de investigación de la eficacia fue defendida, entre otros, por Taysir y Taysir (2012) quienes señalan que la popularidad sería un indicador de la efectividad pues facilita tanto la legitimidad como la obtención de recursos por parte de la organización.

En la década de 1980, no había prevalecido una perspectiva única sobre la efectividad organizacional. El enfoque del logro de objetivos se encontró con el problema de que estos eran muchos, en ocasiones contrapuestos (Quinn y Cameron, 1983; Cyert y March, 1992) y con dificultades en la medición de los resultados (Herman y Renz 1999). El enfoque de los recursos se centraba en la eficacia sin tener en cuenta el rendimiento. El enfoque reputacional chocó con los diferentes conceptos de efectividad que tenían los múltiples *stakeholders* de las organizaciones (Herman y Renz, 1999). La falta de consenso en la definición del concepto y los problemas que plantea la medida del éxito de las organizaciones llevaron incluso a la aparición de una corriente que abogaba por la desaparición de los estudios sobre la eficacia en las Ciencias de la Organización (Steers, 1975, Goodman, Atkin y Schoorman, 1983 y Hannan y Freeman, 1977).

La introducción en los estudios con más de un enfoque se produce en los años 80, con la aparición de modelos multidimensionales que incorporaban aspectos de las tres escuelas y permitían tener en cuenta tanto la capacidad de la organización para obtener recursos como su capacidad para movilizar esos recursos. Hoy en día la doctrina parece

estar de acuerdo en que la media de la eficacia de las organizaciones sin ánimo de lucro debe hacerse desde una perspectiva multidimensional (Kaplan, 2001).

Los primeros intentos por conseguir indicadores del rendimiento de las organizaciones no lucrativas se basaron en la adaptación de los indicadores establecidos para las lucrativas al mundo no lucrativo. Pero esos esfuerzos parecen infructuosos, Forbes (1998) puso de manifiesto lo difícil que le resultaba a la doctrina encontrar indicadores válidos pues medidas como como la rentabilidad o el rendimiento por accionista que permitían evaluar el funcionamiento de las entidades lucrativas no encontraban fácil traducción para el mundo no lucrativo.

En el año 1999, Marcuello realiza, mediante la técnica DEA, un estudio de la eficiencia de las ONGD españolas desde una perspectiva privada, entendiendo por tal el análisis de cómo las organizaciones consiguen los objetivos de los propietarios o promotores con una asignación racional de los recursos. Asume que, dado que las ONGD no pueden distribuir beneficios entre sus socios, los objetivos de los propietarios de estas entidades no coinciden con la obtención del máximo beneficio económico posible y fija estos objetivos en función de las actuaciones desarrolladas por las ONGD, que resume en dos: una de captación de fondos y sensibilización y educación para el desarrollo de las sociedades del Norte y otra de intervención en los países del Tercer Mundo mediante la realización de proyectos de cooperación.

Establece, en consecuencia, dos outputs en su estudio de eficiencia: los cambios de los comportamientos sociales en los países del Norte (no analizado finalmente en su estudio por falta de datos) y la mejora del bienestar o disminución de la situación de pobreza de las poblaciones del Sur.

Como inputs de su estudio de eficiencia Marcuello (1999) usó los gastos de funcionamiento, entendidos como los pagos de los recursos con coste explícito, los trabajadores y trabajadoras (en términos de trabajador-año), el personal voluntario en sede, las donaciones privadas, las subvenciones públicas, los gastos en proyectos y las personas voluntarias en proyectos (expresando sus servicios en unidades monetarias.).

Concluye que la eficiencia de las ONGD está influida, sobre todo, por el tamaño, debido a las economías de escala que se detectan en la producción. No parecen afectar a la eficiencia ni el carácter confesional de la ONGD, ni su forma jurídica (fundación o asociación), ni su forma de financiación (dependencia de las subvenciones públicas).

Kaplan (2001) intentó adecuar el cuadro de mando integral del sector lucrativo a las entidades sin ánimo de lucro. El cuadro de mando utiliza una serie de medidas que los administradores pueden revisar regularmente para hacer un seguimiento en el tiempo del desempeño de la organización. Las medidas financieras desarrolladas para el sector con fines de lucro se complementaron con nuevas medidas que cubrieron el servicio al cliente, los procesos internos y el aprendizaje y el crecimiento. Inicialmente hubo una rápida aceptación del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión, pero se ha cuestionado la idoneidad de la técnica pues producir medidas de desempeño fiables para las organizaciones sin fines de lucro puede conducir a resultados inesperados y a menudo disfuncionales (Norreklit, Jacobsen y Mitchell 2008). En España, González y Cañadas (2008) realizaron el mismo esfuerzo de traducción del cuadro de mando integral al mundo no lucrativo diferenciando además entre indicadores de eficacia, de eficiencia y de economía, concluyeron que la utilización de los indicadores de gestión permite evaluar la gestión y ayuda a detectar las funciones, programas, proyectos, centros o actividades que deben ser objeto de especial atención.

Si embargo, el uso del cuadro de mando integral no acaba de cuajar en el ámbito no lucrativo (Retozala, 2010). Diversos autores han criticado el uso de estos indicadores para medir el rendimiento de las entidades. Otley (1999) afirma que primordialmente está destinado a los accionistas. En todo caso, el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión interna que debe ser adaptada en cada entidad, una herramienta que ayuda a los directivos a establecer estrategias y los objetivos para alcanzarlas y a fijar indicadores para medir su logro. Otra de las críticas que se le realizan es que tienta a los directivos a fijar objetivos poco ambiciosos a fin de poder publicitar el éxito de sus logros (Bisbe y Barrubés, 2012).

Relacionado con el estudio de Marcuello (1999), se encuentra el realizado por Ribar y Wilhelm (2002) que analizaron la eficiencia en la recaudación de fondos y en la realización de intervenciones de las ONGD americanas, indicando que la eficiencia en una de las actividades detrae eficiencia en la otra. Introducen el concepto de precio de eficiencia al que definen como el porcentaje que representan los gastos dedicados a los proyectos (gastos totales detráidos los gastos de recaudación de fondos y los gastos administrativos) respecto al total de costes de la entidad.

Hernangómez, Martín Cruz y Martín Pérez (2006) estudiaron el objetivo perseguido por las ONGD desde el punto de vista de la satisfacción de los intereses que los *stakeholders* depositan en la organización y en base a ese objetivo de creación de valor

para los participantes, analizaron la eficiencia de las ONGD españolas. Aplicaron en el estudio la técnica DEA, utilizando como variables de outputs el número de proyectos concedidos, en realización y en preparación, y como variables de inputs el número de trabajadores contratados, el número de años en funcionamiento de la ONGD y el volumen de ingresos. Concluyeron que el DEA, frente a las técnicas de medición de eficiencia mediante ratios, permite considerar los objetivos de los participantes en las entidades favoreciendo su participación en la entidad y que la medida de la eficiencia, tomando como objetivo la creación de valor, es válida tanto para entidades lucrativas como no lucrativas. También concluyen que las ONGD españolas presentan distintos niveles de eficiencia según se analice esta mediante indicadores contables o mediante otras técnicas como el DEA que permiten incluir más dimensiones en la medida. Sin embargo, afirman que las diferencias entre ambas técnicas pueden deberse a desigualdades debidas a la heterogeneidad en la diversificación de las actividades de las ONGD objeto de estudio.

González y Rúa (2007) estudiaron la eficiencia de las fundaciones mediante el análisis de dos ratios: la eficiencia asignativa, entendida como el porcentaje de ingresos aplicado a proyectos, y la eficiencia técnica, entendida como la proporción de gastos administrativos sobre el total. Utilizando la técnica de datos panel trataron de explicar la influencia sobre la eficiencia técnica y asignativa de la edad, el tamaño, el carácter público o privado, la composición del patrimonio, la aportación del fundador, la obligación o no de auditar y la realización o no de actividades mercantiles. Sin embargo, no llegaron a conclusiones significativas, por lo que introdujeron en su estudio los ingresos de la entidad.

Las conclusiones definitivas de su estudio fueron fundamentalmente tres: la primera, que el resultado contable no es un indicador adecuado para evaluar la gestión de las entidades sin ánimo de lucro. La segunda, que para medir la eficiencia de las fundaciones parece necesario la utilización de indicadores de gestión, cuantitativos y sociales, diseñados a medida y atendiendo a las características concretas de cada entidad, que otorguen un grado de información fiable de la eficacia y eficiencia de sus actuaciones; para la mayoría de estos indicadores sería necesario la utilización de información extracontable. Y la tercera, que en las fundaciones una gestión es eficiente cuando el excedente esté en torno a cero, es decir, cuando la entidad invierta en su actividad los ingresos generados durante el ejercicio, planteando bajo esta hipótesis un modelo en donde se cubran las inversiones de la actividad con los ingresos propios,

mercantiles o financieros, estudiándose la eficiencia a partir del análisis de los residuos resultantes.

García y Marcuello (2007) estudiaron la eficiencia de las ONGD en la captación de recursos, aplicando la metodología DEA. Consideraron como output de esa actividad los ingresos (donaciones privadas y subvenciones públicas), despreciaron la variable voluntariado que trabajan en proyectos por su escaso peso, al ser, en la época, cada vez menor el número de personas que voluntariamente colaboraban con las ONGD. Como inputs consideraron el número de delegaciones como variable representativa del capital, el número de personas trabajadoras en sede y el número de voluntarios y voluntarias en sede, los gastos en administración y los gastos en educación. Los resultados obtenidos pusieron de manifiesto que la influencia del tamaño, medido por los ingresos de la ONGD, es muy relevante en su eficiencia y que las ONGD que se especializan en fondos públicos o en fondos privados obtienen mejores resultados.

Otros estudios que relacionan la eficiencia de la entidad con su estructura financiera los realizaron Cooley y Ron en 2002 y Nunnenkamp y Öhler en 2010. Cooley y Ron (2002) apuntan que el uso de financiación pública, otorgada mediante concursos competitivos para las organizaciones, puede detraer eficiencia a las intervenciones de cooperación al desarrollo de las entidades que tratarán de ocultar información y actuar individualmente en vez de comunicar al resto de entidades el contenido, objetivos y logros de sus proyectos, impidiendo que se produzcan aprendizajes entre ONGD, alianzas y sinergias por la realización conjunta de actuaciones.

Por su parte, Nunnenkamp y Öhler (2010) analizaron la eficiencia de las actividades de ayuda exterior realizadas por el gobierno de Estados Unidos a través de ONGD americanas. En concreto, el estudio se basó en la búsqueda de cómo la estructura financiera de la entidad (con mayor peso en la financiación pública o en la privada) y la rivalidad entre organizaciones para la consecución de fondos pueden afectar a la eficiencia de las actividades realizadas con los proyectos de cooperación. Además tuvieron en cuenta las diferencias que pudiesen darse en los resultados en función del tamaño (medido por el volumen de ingresos), de la experiencia (medida por los años que lleve la ONGD registrada en la USAID, de la importancia relativa de la actividad de cooperación frente a la de sensibilización, del número de países y sectores en los que opera) y de la ubicación de la sede de la organización (medido a través de la renta per cápita y el nivel de corrupción del país en el que se ubique, pues de ello dependen los costes administrativos y de gestión, por ejemplo el coste del personal local o el alquiler

de oficinas aumenta con la renta per cápita y el coste de obtener donaciones privadas disminuye con el nivel de corrupción).

Utilizaron como indicadores de ineficiencia los costes administrativos y de gestión y los costes de recaudación de fondos y como indicador de output una ratio calculada a partir del gasto en proyectos, el número de países en los que opera la ONGD y la población total de cada país. Para evaluar los efectos de la financiación oficial tomaron como variable el volumen de financiación recibida de la USAID, de otras fuentes del gobierno americano, de fuentes no estadounidenses y el porcentaje que los fondos privados representan sobre el total.

En su estudio realizaron una revisión de la literatura americana sobre la eficiencia de las actividades de ONGD estadounidenses, llegando a la conclusión de que se tienen hipótesis contradictorias en cuanto a los efectos que sobre la eficiencia de las intervenciones tiene la competencia entre ONGD por la captación de fondos con las que financiarlas. Los esfuerzos de las ONGD por captar fondos suponen costes que distraen recursos para la realización de intervenciones de cooperación, además de ser una fuente potencial de ineficiencia de los proyectos de las ONGD (Aldashev y Verdier, 2010, citado en Nunnenkamp y Öhler, 2010) que dedican su tiempo y esfuerzos a complacer a sus donantes (a cumplimentar la burocracia que supone una subvención pública) y a ganar cobertura televisiva (The Economist, 27 de enero de 2000, citado en Nunnenkamp y Öhler, 2010), tiempo y esfuerzos que no aplican a las intervenciones. Cuanto mayor sea la competencia entre entidades por obtener fondos, mayores serán esos costes y mayor será la ineficiencia de las intervenciones de cooperación. Además, los autores apuntan que la dependencia de los fondos gubernamentales puede llevar en las ONGD a las mismas ineficiencias observadas en las empresas públicas.

Concluyeron que las ONGD financiadas con fondos públicos tienen mayores costes administrativos, costes que suponen fondos que podrían haber dedicado a sus actividades de desarrollo, en contrapartida, realizan un menor esfuerzo en la captación de recursos privados, por lo que ahorran en este tipo de costes. Sin embargo, no llegan a concluir qué es preferible si la financiación pública pese al aumento de costes administrativos y de gestión o la privada pese al aumento de los costes de recaudación. También concluyen los autores que a medida que aumenta la rivalidad entre las ONGD por obtener fondos los costes de administración y gestión se reducen por lo que la competencia entre entidades puede favorecer la eficiencia.

Hernangómez, Martín Pérez y Martín Cruz (2009) analizaron, mediante un DEA, la influencia en la eficiencia de la arquitectura organizativa de las ONGD españolas, como output utilizan el número total de proyectos y como inputs el número de contratados que trabajan en el departamento de proyectos y el número de años que la entidad lleva en funcionamiento. Concluyen que la arquitectura organizativa influye de manera positiva en la eficiencia de la entidad y su análisis permitirá que las organizaciones mejoren su funcionamiento interno, sean más flexibles a la hora de adaptarse a las cambiantes circunstancias, consigan un mejor aprovechamiento de sus recursos limitados y aumenten la confianza que suscitan al transmitir una imagen fiel basada en unos indicadores objetivos y difícilmente distorsionables.

Epstein y McFarlan (2011) afirman que los indicadores tradicionales de eficiencia en las organizaciones no lucrativas suelen basarse en el volumen de fondos obtenidos de los donantes (subvenciones recibidas) y en el volumen de fondos ejecutados en sus intervenciones, sin embargo, abogan por que esa medida de eficiencia se amplíe con el uso de otras variables no financieras que permitan determinar el éxito de la entidad, entendido como la consecución de su misión, a pesar de la dificultad que la medida de estas variables pueda entrañar.

Proponen que cada organización a fin de estimar su eficiencia analice previamente sus inputs, sus actividades, sus outputs, sus resultados y su impacto. Romper la organización en estas cinco piezas y analizarlas por separado, siendo el personal directivo y los trabajadores de la entidad coordinadamente quienes procedan a realizar ese análisis, permite encontrar medidas de rendimiento que, en conjunto, dan una idea de cómo está consiguiendo la entidad el logro de su misión.

También en 2011, Berber, Brockett, Cooper, Golden, y Parker, estudiaron la eficiencia en la recaudación de fondos y la prestación de servicios en las entidades no lucrativas, tomando como objetivo el beneficio social generado por estas entidades. En su estudio afirman que hasta la fecha no se ha presentado un método riguroso para analizar la eficiencia de las entidades no lucrativas conformándose los donantes potenciales con analizar la ratio fondos recaudados respecto a los gastos administrativos.

Para su estudio emplearon la metodología DEA en dos etapas, utilizando para la recaudación de fondos como inputs, los gastos de la entidad, y como outputs, los fondos recaudados. Para analizar la eficiencia en la prestación de servicios usaron como inputs los fondos recaudados y como outputs el número de personas beneficiarias atendidas.

Concluyeron que existen costes de prestación de servicios que las entidades no tenían contabilizados, a fin de mejorar su imagen de cara a donantes potenciales, lo que influía en la medición de la eficiencia y que el modelo propuesto por los autores permite analizar la eficiencia de todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, por lo que resulta más completo y permite tomar mejores decisiones a los futuros donantes sobre a qué entidad apoyar, validaron además su modelo, al coincidir las entidades mejor posicionadas en su estudio con aquellas mejor clasificadas según las Agencia de evaluación americanas.

Golden, Brockett, Betak, Smith y Cooper (2012) estudiaron, mediante la aplicación de un análisis envolvente de datos (DEA) en dos etapas, la eficiencia relativa de las ONG americanas dedicadas a "la Conciencia Cultural / Étnica", evaluando dos aspectos de las mismas, por un lado, la eficiencia en la prestación de servicios y, por otro, la eficiencia en la recaudación de fondos. Con ello tratan de evitar que se considere eficiente a aquellas organizaciones cuyo éxito en la recaudación de fondos oculte su ineficiencia en la prestación de sus servicios además de permitir a los donantes conocer e invertir sus fondos en aquellas organizaciones que, no siendo excelentes en el uso del marketing y las actuaciones de recaudación, sí proporcionan servicios de calidad a sus beneficiarios, también ofrecerían la posibilidad a las propias organizaciones buscar alianzas con aquellas otras que se complementan, así una ONG fuerte en la recaudación de fondos podría aliarse con otra que preste un buen servicio e intercambiar entre ellas conocimientos.

Como indicadores de eficiencia utilizaron para la recaudación de fondos, como variables de entrada (inputs) los gastos de recaudación de fondos y los gastos administrativos y generales y como variables de salida (outputs) las contribuciones recibidas. Para medir la eficiencia en la prestación de servicios usaron como inputs las contribuciones recibidas y los gastos administrativos y generales y como outputs la cantidad de fondos destinados a "la causa". Los propios autores reconocen que la elección de los indicadores de inputs y outputs estuvo mediatizada por el tipo de entidades estudiadas. Concluyen que otras variables, como el tamaño la antigüedad, el activo neto de la entidad o la dimensión temporal de los indicadores, son factores que inciden en la eficiencia relativa estudiada.

Martínez y Guzmán (2013) analizaron el rendimiento de las fundaciones estatales de tipo asistencial radicadas en España, mediante la aplicación de la técnica no paramétrica del análisis envolvente de datos (DEA). Se centraron en estudiar los efectos del tamaño, la ratio de liquidez, el coeficiente de endeudamiento a largo plazo y la

antigüedad, sobre la eficiencia de las entidades. Las variables utilizadas para el estudio de la eficiencia fueron, como output, el número de beneficiarios atendidos y como inputs, el coste de personal, las subvenciones, donaciones y legados recibidos, los ingresos generados internamente y el inmovilizado material de las organizaciones.

Los autores concluyen que las fundaciones en España presentan ineficiencia técnica. La variable ingresos de subvenciones, donaciones y legados es el input más influyente en la eficiencia y además el que menor ineficiencia añadida presenta, por lo que las fundaciones, para mejorar su eficiencia media, deberían esforzarse en la gestión de los costes de personal, ingresos generados de forma interna y en las inversiones en inmovilizado. El nivel de endeudamiento a largo plazo incrementa la probabilidad de que la fundación obtenga un rendimiento óptimo que le permita situarse en la frontera de buenas prácticas, mientras que el incremento de su tamaño y sus años de antigüedad actúan en sentido negativo, no pudiendo extraerse conclusiones respecto de la variable liquidez, al no presentar significatividad estadística.

Martín, Martín, y Serrano (2015) estudian mediante un DEA la eficiencia de las intervenciones de desarrollo de las ONGD españolas. Fijan el objetivo de los proyectos de cooperación internacional al desarrollo como la maximización del “bienestar social” en la población donde se llevan a cabo y establecen sus indicadores en función de los datos disponibles y el nivel de importancia que los técnicos de la AECID conceden a las dimensiones de número de actividades realizadas, número de familias atendidas, número de individuos beneficiados, número de áreas de intervención, número de entidades participantes y duración real, para lo que solicitaron a los técnicos de la Agencia española que valorasen la importancia de esas variables en una escala de 1 a 6, resultando que las más valoradas son la duración, el número de actividades realizadas y el número de áreas atendidas. Como inputs tomaron los gastos en compras, sueldos y salarios, comunicaciones y otros servicios. Concluyen que la eficiencia tiene cierta independencia del entorno concreto donde se ejecutan las actuaciones y depende, en mayor medida, del tipo de instrumento de cooperación a través del cual se haya canalizado la ayuda. También concluyen que los resultados por país ponen de relieve la importancia de centrarse en ámbitos de actuación más reducidos.

Ayaviri (2016) se planteó medir la eficiencia en tres aspectos: la eficiencia en el grado de coordinación entre las ONG y los agentes locales en el proceso de ejecución de proyectos, la eficiencia en la administración de recursos financieros, y la eficiencia en las inversiones y los procesos de ejecución de los proyectos. Para medir las dos

primeras, usa un modelo de ratios que relacionan respectivamente las subvenciones públicas recibidas y los gastos de administración con la inversión en proyectos. Para medir la eficiencia en la ejecución de los proyectos, usa el método DEA, tomando como outputs el número de proyectos realizados y como inputs la Inversión en proyectos, el número de comunidades atendidas, el número de beneficiarios y el número de convenios. El mismo método DEA se usa para analizar la eficiencia de la inversión en proyectos, tomando este dato como output y los mismos inputs que para la eficiencia en su ejecución añadiendo los gastos financieros. Concluye que las variables input y output utilizadas son relevantes para medir la eficiencia de la administración de los proyectos, especialmente cuando se trata de tomar decisiones respecto al número de proyectos a ejecutar, que son las variables adecuadas y además responden a las necesidades de las poblaciones más empobrecidas de una región.

Gálvez, Caba y López (2016) estudiaron la eficiencia de las ONG colombianas, apostando por la transparencia como medio para legitimar estas entidades. Como metodología en el estudio se usó un DEA, tomando como indicadores de inputs y outputs, en función de los usados por la doctrina en estudios anteriores, los costes operativos, el número de personas empleadas y voluntarias y las donaciones recibidas y como outputs, la inversión realizada en proyectos, la cantidad de proyectos ejecutados y el número de beneficiarios. Concluyen que sólo un 16,83% de las entidades estudiadas resultan eficientes, aquellas que emplean a un menor número de personas trabajadoras y voluntarias y las que menor financiación pública reciben. Constatan además una fuerte correlación entre la transparencia de la entidad, sobre todo financiera y de desempeño, y su eficiencia, no siendo significativa la influencia de la transparencia de la gobernanza y el perfil de la entidad en la eficiencia de la organización.

Se encuentran otros estudios de eficiencia en las organizaciones del tercer sector. Algunos referidos a aspectos concretos de la gestión que inciden o pueden influir en la eficiencia de las organizaciones, otros versan sobre la eficiencia en las organizaciones de determinado sector o zona geográfica. Así, Martín, Martín y Gámez, en 2012, evaluaron las consecuencias sobre la eficiencia en la ejecución de proyectos del comportamiento contable o *misreporting*, concluyendo que existen diferencias entre la contabilidad de las organizaciones y su realidad debidas fundamentalmente a la falta de correlación entre las partidas contables y las establecidas por las Agencias para la justificación de proyectos así como a las carencias que las ONGD encuentran en los países donde ejecutan sus proyectos, haciendo difícil que se cumplan los cronogramas y presupuestos de la entidad. Gómez, Díaz y Gimeno (2011), analizaron la eficiencia

social y en la captación de fondos en las ONGD aragonesas durante el periodo 2003 a 2007, tomando como indicadores los deducidos del Código de Conducta de la de la Coordinadora de ONG de desarrollo de España para ello usaron la metodología DEA con los datos obtenidos de las memorias anuales publicadas por las entidades y entrevistas personales. Tomaron como inputs de eficiencia la cobertura territorial de las ONGD, el número de personas socias y voluntarias, la pertenencia a redes y coordinadoras y para medir la transparencia y rendición de cuentas la cantidad de material informativo dirigido específicamente a personas socias y donantes y el nivel de participación de los socios en cuanto a la reconducción del destino de las donaciones y cuotas.

Se sintetizan los indicadores y metodología usada por la literatura analizada para estudiar la eficiencia en las ONG en la tabla 3.3.

Como conclusión se puede afirmar que la metodología más usada para el análisis de la eficiencia es el análisis de ratios o bien el análisis envolvente de datos (DEA) y que no existe un consenso doctrinal en los indicadores más adecuados para analizar la eficiencia de las ONGD. La dificultad en la propia definición de eficiencia, por la falta de datos (Marcuello, 2014) y por las peculiares características de estas entidades, unido a la carencia de indicadores generalmente válidos, hace que muchos autores se centren en medir la eficiencia de una forma parcial. Así se encuentran estudios sobre la influencia que la rendición de cuentas, la estructura organizativa, el capital social, la estructura de personal o el marketing de la entidad, tienen sobre su eficiencia en la ejecución de proyectos o en la recaudación de fondos, siendo menos abundantes los estudios referidos a la eficiencia en general de la organización.

Ya en 2015 Maguregui, Corral, y Elechiguerra (p.42) afirmaron que:

“No existen indicadores generalmente aceptados para medir la eficiencia, la eficacia, el valor social o las actividades realizadas [por las ONGD]. Existen algunos indicadores proporcionados por Agencias de evaluación, normalmente privadas, como la Global Reporting Initiative o indicadores de buena gestión y transparencia, como los establecidos por la Fundación Lealtad, entre otras”.

Tabla 3.3. Indicadores y metodología empleada para el estudio de la eficiencia en ONG

| AÑO | AUTOR | INDICADORES | | QUIÉN fija los indicadores | METODOLOGÍA |
|---------------|------------------------------|--|--|----------------------------|--------------------|
| | | outputs | inputs | | |
| 1999 | Marcuello | <ul style="list-style-type: none"> • Cambios de comportamientos sociales en países del Norte. • Mejora del bienestar de las poblaciones del Sur. | <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de funcionamiento. • Voluntariado en sede. • Donaciones privadas. • Subvenciones públicas. • Gastos en proyectos. • Voluntariado en proyectos. | Autores | DEA |
| 2001/ 2008 | Kaplan González y Cañadas | Varias ratios de producción o nº de usuarios/ coste o nº de trabajadores | | Directivos de la ONGD | Análisis de ratios |
| 2006 | Hernangómez, Martín y Martín | Número de proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Número de trabajadores contratados. • Número de años en funcionamiento. • Volumen de ingresos. | Autores | DEA |
| 2007 | García y Marcuello | <ul style="list-style-type: none"> • Donaciones privadas. • Subvenciones públicas. | <ul style="list-style-type: none"> • Número de delegaciones. • Número de trabajadores en sede. • Número de voluntarios en sede. • Gastos en administración. • Gastos en educación. | | |
| 2007 | González y Rúa | <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos aplicados a proyectos. • Gastos administrativos. | <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos totales. • Gastos totales. | | |
| 2009 | Hernangómez, Martín y Martín | Número total de proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Número de contratados que trabajan en el departamento de proyectos. • Número de años que la entidad lleva en funcionamiento. | | DEA |
| 2010 | Nunnenkamp y Öhler | <ul style="list-style-type: none"> • Gasto en proyectos. • Número de países. • Población total de cada país. | <ul style="list-style-type: none"> • Costes administrativos y de gestión. • Costes de recaudación de fondos. • Volumen de financiación recibida. | | Ratios |
| 2012 | Golden <i>et al.</i> | Contribuciones recibidas. | <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de recaudación de fondos. • Gastos administrativos y generales. | | DEA |
| | | cantidad de fondos destinados a la "causa". | <ul style="list-style-type: none"> • Contribuciones recibidas. • Gastos administrativos y generales. | | |

| AÑO | AUTOR | INDICADORES | | QUIÉN fija los indicadores | METODOLOGÍA |
|------|--|--|---|--|-------------|
| | | outputs | inputs | | |
| 2014 | Martínez Franco y Guzmán Raja | Número de beneficiarios atendidos | <ul style="list-style-type: none"> • Coste de personal. • Subvenciones, donaciones y legados. • Ingresos generados internamente. • Inmovilizado material. | Autores | DEA |
| 2015 | Martín-Pérez, Martín-Cruz, y Serrano-Rodríguez | <ul style="list-style-type: none"> • Duración de los proyectos • Número de actividades realizadas • Número de áreas atendidas | <ul style="list-style-type: none"> • Gastos en compras • Sueldos y salarios • Comunicaciones y otros servicios | Técnicos de AECID | |
| 2016 | Ayaviri | Número de proyectos realizados | <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en proyectos • Número de comunidades atendidas • Número de beneficiarios • Número de convenios | Autor | Ratios |
| | | Inversión en proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Número de comunidades atendidas. • Número de beneficiarios. • Número de convenios. • Gastos financieros. | | DEA |
| 2016 | Gálvez, Caba y López | <ul style="list-style-type: none"> • Costes operativos. • Número de empleados y voluntarios. • Donaciones recibidas. | <ul style="list-style-type: none"> • inversión realizada en proyectos. • Cantidad de proyectos ejecutados. • Número de beneficiarios. | Autores en función de estudios previos | |

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores usados en los estudios previos analizados o bien se eligen por los propios autores o bien se recurre a personal directivo y trabajadores del sector para fijarlos, sin embargo, sí que se reconoce por la doctrina (Medina, 2009) y por las propias Agencias de cooperación (Comisión Europea, 2016; USAID, 2012; Resolución de 17 de septiembre de 2013, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) que la normativa y los indicadores establecidos por los donantes para gestionar y elegir las organizaciones a las que conceden subvenciones son rigurosos y garantizan el buen hacer de esas organizaciones.

Si esto es así, si los criterios usados por los donantes para seleccionar a las ONGD que beneficiarán con una subvención son estrictos y garantizan el buen hacer de las organizaciones elegidas, podrían servir como indicadores de eficiencia de estas entidades y podrían dar lugar a unos indicadores no sólo válidos sino también aceptados para el Tercer sector.

Se debe diferenciar entre la normativa establecida por los donantes para gestionar los fondos concedidos por la vía de subvenciones (llamados por los donantes criterios de justificación), de los mecanismos establecidos por los donantes para elegir a las entidades beneficiarias de una subvención (llamados por los donantes criterios de elegibilidad).

Los criterios de justificación de subvenciones, la normativa de los donantes para administrar las subvenciones públicas supone adoptar por las entidades una serie de mecanismos de gestión que favorecen un funcionamiento más eficiente de las organizaciones. En este sentido, son varios los autores que han puesto de manifiesto la relación positiva entre el volumen de subvenciones públicas recibidas y la eficiencia de la entidad (Andrés-Alonso, Martín-Cruz y Romero-Merino, 2006; Ecer, Magro y Sarpaça, 2017). Luego las normas de gestión de subvenciones públicas pueden considerarse como un “manual”, un código de buenas prácticas que, aplicadas, llevarían a la entidad a un funcionamiento más eficiente.

Pero los estrictos mecanismos e indicadores usados por los donantes para elegir las organizaciones con las que trabajan, los llamados criterios de elegibilidad, garantizan que esas entidades están teniendo un funcionamiento eficiente, están aplicando esas buenas prácticas de gestión que permiten conseguir los objetivos (al menos los objetivos perseguidos por los donantes mediante la concesión de la subvención) con un buen uso de los recursos. En consecuencia, si se analizan los indicadores usados por los donantes públicos para conceder subvenciones a unas entidades u otras, se podrán

obtener unos indicadores de eficiencia de las ONGD que permitan clasificar a las entidades en función de su mejor o peor funcionamiento.

En el siguiente capítulo se analizarán los criterios de elegibilidad establecidas por las Agencias de Cooperación del Desarrollo española, europea y estadounidense. Realizado este análisis, en el capítulo quinto se estudiará si existen indicadores comunes, válidos para las tres Agencias y, de existir, se examinará si esos indicadores comunes son suficientes para comprobar el buen hacer de las organizaciones.

Capítulo 4 .

Análisis de los criterios de elegibilidad de los donantes

Todos los donantes exigen a las ONGD, con carácter previo a la concesión de las subvenciones, el cumplimiento de unos requisitos organizacionales, llamados criterios de elegibilidad, mediante los que someten a la organización a una evaluación ex-ante que garantice en cierta medida el buen hacer, la eficacia y eficiencia organizacional, para el cumplimiento del contrato de subvención.

Así, la Comisión Europea (2016, p.12) afirma que *“los contratos públicos y las subvenciones se conceden según una normativa muy estricta. Ello contribuye a garantizar la selección [...], de beneficiarios de subvenciones y contratistas con las cualificaciones adecuadas”*.

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID) somete a las organizaciones extranjeras que quieran ser beneficiarias de una subvención a una encuesta previa, cuyos datos son valorados por un equipo con el fin de determinar si el posible beneficiario tiene la organización necesaria, la experiencia, los controles operativos y contables, y las habilidades técnicas para alcanzar los objetivos de la subvención y administrar los fondos de la Agencia (USAID, 2012).

La Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) considera, en el preámbulo de la Resolución de 17 de septiembre de 2013 (pp.84970-84973), a las ONGD un *“socio especialmente relevante”* y se autodenomina *“agente activo de todos los procesos de mejora propios y del resto de los actores de la cooperación”*. Añade que, en consecuencia, resulta necesario tener un alto nivel de exigencia en la selección de las organizaciones a las que subvenciona, estableciendo un sistema de calificación de las mismas, de manera que sólo aquellas que obtengan el título de calificadas podrán optar a realizar proyectos de mayor envergadura y financiación. La calificación supone el análisis y valoración de características cuantitativas y cualitativas de la ONGD.

Por lo expuesto, el análisis de los requisitos exigidos por los distintos donantes para seleccionar una ONGD frente a otra, a la hora de conceder una subvención, puede ser usado como medida de buen hacer, de eficiencia organizacional de cara al donante. Sólo las organizaciones que cumplan estos requisitos de elegibilidad serán beneficiarias de fondos públicos para financiar sus proyectos y aquellas que además cumplan con los contratos de subvención y demuestren su buen hacer en el manejo de los fondos serán las que obtengan mayor financiación a futuro, por ser las más eficientes de cara al donante.

En este contexto, se pasa a analizar cuáles son esos criterios de elegibilidad y los indicadores a ellos asociados a fin de, en capítulos posteriores, examinar si esos indicadores pueden ser válidos para analizar la eficiencia de las ONGD tal y como se ha definido en los propósitos de este estudio, tomando como outputs los objetivos perseguidos por los distintos grupos de interés que se relacionan con estas entidades.

4.1. Consideraciones previas

Tal y como afirma Marcuello (2014), no es posible disponer de datos oficiales que permitan tener una visión global y prolongada en el tiempo de las magnitudes más básicas de las asociaciones y fundaciones españolas. Para ello, es necesario acudir a estudios publicados en diferentes períodos temporales, a los informes, memorias o documentos de las propias organizaciones, o a la realización de encuestas a las propias entidades.

A parte de todas las objeciones metodológicas que se pueden atribuir a las encuestas, por experiencia se sabe que es difícil obtener datos de las ONGD acudiendo a fuentes primarias de información. Es un sector que carece de estadísticas oficiales, por lo que todos los estudios realizados suelen recurrir a fuentes de información primaria centradas en las propias organizaciones. La tediosa labor de tener que atender numerosas encuestas unido a la sensación de estar perdiendo un valioso tiempo de trabajo, provoca que el número de respuestas recibidas sean escasas. Además, el hecho de que dependan de las subvenciones públicas o de las cuotas de donantes privados hace que, aunque se les garantice el anonimato, teman que las respuestas más sensibles se hagan públicas y puedan causarles mala imagen frente a la Administración o la sociedad.

En consecuencia, como el presente trabajo de investigación se refiere a ONGD españolas, se intentará hacer el estudio con los datos que proporciona el informe anual sobre el sector de las ONGD que publica la Coordinadora de ONGD española, los datos que figuran en los informes que recibe la Coordinadora de las organizaciones³⁸ y los que se puedan obtener de los documentos publicados en la sede electrónica o página web de cada entidad (por ejemplo, los que se deriven de sus cuentas anuales, informes

³⁸ Los Informes de la Coordinadora sobre el sector de las ONGD se puede consultar en <http://informe2017.coordinadoraongd.org/> (última consulta: 19 de abril de 2020).

Los informes enviados por las organizaciones a la Coordinadora se pueden consultar, para cada año, en la pestaña "listado de organizaciones" de su página Web. Para el año 2017, el informe realizado con datos del 2016 y último informe publicado hasta la fecha, se pueden consultar en <https://informedelsector.coordinadoraongd.org/archivo/2017/entidades.html> (última consulta: 19 de julio de 2020).

de auditoría o memorias de actividad, de estar estos disponibles públicamente). Se considera que la información que se puede obtener de esta manera será más fiable, objetiva y completa que la que se pudiese conseguir directamente mediante encuestas.

En el año 2016 (el informe de 2017 se elabora con datos del año anterior), fecha a la que se refiere el último informe disponible en el momento de la realización de este estudio, pertenecían a la Coordinadora de ONGD española 74 organizaciones (ver anexo IV). En los informes remitidos por las entidades a la Coordinadora figuran los siguientes datos:

- Datos de la organización (nombre, iniciales, CIF, contacto, página web, redes sociales), forma jurídica y año de constitución.
- Descripción de la misión, visión y valores de la entidad y su organización interna (protocolos o procedimientos que regulen los conflictos -acoso laboral, acoso sexual, etc.-, políticas de gestión de recursos humanos -personas remuneradas y voluntarias-, políticas de género y/o planes de igualdad, protocolos o manuales de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, política de gestión medioambiental, etc.).
- Voluntariado y personas becarias (si en un futuro la entidad se plantea admitir personas voluntarias o becarias y las actividades que realizan esas personas).
- Actividad/es (países en los que opera, sectores concretos de actividad desarrollada, y población beneficiaria de sus proyectos).
- Redes, plataformas y coordinadoras a las que pertenece la ONGD.
- Delegaciones y oficinas de la entidad, tanto nacionales como internacionales.
- Personal remunerado: en sede (por edad, por tipo de contrato, indefinido o temporal, por tipo de jornada, completa o parcial), cooperante (total y por edad) y local (total y por edad).
- Fondos privados obtenidos en cooperación (en euros): cuotas periódicas (de particulares, por apadrinamientos, de entidades privadas), donativos puntuales y campañas de captación de recursos., subvenciones, convenios y patrocinios de entidades privadas, venta de productos y prestaciones de servicios.

- Fondos públicos obtenidos en cooperación (en euros), subvenciones estatales, autonómicas, locales e internacionales por tipo de financiador o donante.
- Ingresos ejecutados (en euros) en cooperación por fuente de ingreso.
- Gastos contables en cooperación (en euros).
- Gastos en cooperación por destino de los fondos (proyectos, acción humanitaria y de emergencias, Educación para el desarrollo, actividades de captación, etc.).
- Base social: personas voluntarias (en sede, en delegaciones y oficinas, en España, en el extranjero, por edad, por sexo) y número de personas socias (particulares y entidades privadas).
- Población destinataria (total y por país) y socios locales.
- Proyectos realizados (por proyecto: sector, población beneficiaria, fondos ejecutados, países y regiones).
- Trabajo en España (si ha realizado o no: sensibilización, investigación y publicaciones, incidencia política, movilización, formación externa -cursos a terceros-, comercio justo, etc.).

Se describen a continuación conceptos esenciales para el seguimiento de la investigación realizada. Así, se pasa a definir, a efectos de este estudio, qué se considera criterio de evaluación, indicador, fuente de verificación y peso o ponderación.

Se denominará **criterios de evaluación o valoración** a los referentes específicos para evaluar el funcionamiento de una ONGD. Describen aquello que se quiere valorar. Los criterios se clasificarán los criterios en formales y materiales.

Son criterios formales, aquellos que se refieren a la propia existencia de la entidad o al mero cumplimiento de ciertas formalidades, como puede ser la inscripción en determinado registro. Por ser criterios que no guardan relación con el mejor o peor funcionamiento interno de la entidad o el aprovechamiento que hace de los recursos en aras a la consecución de sus objetivos, no se tendrán en cuenta en el presente estudio.

Son criterios materiales aquellos que se refieren a determinada forma de actuación de la entidad y que pueden tener relación con la propia sostenibilidad de la organización o con su funcionamiento interno. Los criterios materiales que no dependan de verificaciones objetivas serán considerados formales. Así, por ejemplo, si el

cumplimiento de las obligaciones legales se verifica mediante una declaración de la propia ONGD, se convierte en una mera formalidad al no exigir certificado oficial de tal cumplimiento.

Se debe señalar que tampoco se tendrán en cuenta en el presente estudio aquellos criterios que se relacionan con la valoración de la formulación de una intervención concreta, considerándolos formales, por varias razones que se pasan a enumerar.

En primer lugar, porque la propuesta presentada por la ONGD al donante para obtener la subvención no deja de ser una mera intención, una descripción ideal de las actividades a realizar para superar una situación desfavorable detectada en una población concreta, formulación a la que tampoco se tiene acceso pues es presentada por las organizaciones a los donantes sin que estos las hagan públicas.

También ha de tenerse en cuenta que dicha propuesta debe realizarse según la estructura marcada por el donante, sujeta a determinada forma. La herramienta comúnmente usada por los donantes para el diseño y seguimiento de las intervenciones es el enfoque del marco lógico, que ha sido ampliamente criticado por la doctrina, llegando a afirmarse que se ha convertido en un mero procedimiento administrativo más que un método de planificación por objetivos (Sainz, 2007).

La segunda razón es que la formulación se refiere a una actuación puntual, dentro de las actividades de la entidad, que tendrá una forma de desarrollarse y unos resultados específicos que no se pueden generalizar. El funcionamiento de la ONGD será el resultado de su actividad conjunta, no el alcanzado con una de sus actuaciones concretas. En ocasiones, las ONGD mantienen actividades poco o nada rentables por estar relacionadas con la propia misión de la entidad o porque los donantes siguen interesados en financiar ese tipo de actuaciones, sea cual sea el motivo (Jiménez y Morales, 2006).

Además, una misma organización puede presentar al donante varios proyectos y obtener financiación sólo para alguno de ellos, por lo que no se puede asimilar la mala puntuación obtenida en un proyecto concreto con que la ONGD realice de forma habitual una mala formulación de los mismos.

La tercera causa se debe a que, al no tener acceso a las propuestas, no se dispone de datos que permitan valorar indicadores relativos a las formulaciones presentadas, por lo que no se podrán tener en cuenta estos criterios.

Por último, señalar que se consideran formales los criterios relativos a las formulaciones de las intervenciones pues los proyectos se enmarcan en las políticas y programas de la organización (González, 2007), por lo que el análisis de las políticas de la entidad, sus actuaciones y los resultados alcanzados con los proyectos realizados, que estarán disponibles en la memoria de la ONGD y que, de publicarse, se pueden consultar en su web, darán datos suficientes sobre el desarrollo general de sus intervenciones.

A efectos de este estudio se consideran **indicadores**, ítems, variables, o estándares, las especificaciones de los criterios de evaluación, concretan los criterios estableciendo qué se usarán para comprobar su verificación. Los indicadores, al igual que los criterios, se considerarán formales o materiales.

Se consideran indicadores formales todos aquellos que estén formulados de manera general o cuya verificación de cumplimiento depende de una valoración subjetiva dada por una persona o grupo de personas, por convertirse el cumplimiento del indicador en una formalidad no constatable. Así por ejemplo cuando el indicador sea la calidad en la formulación del proyecto, sin dar unos requisitos sobre qué se entiende por calidad de formulación y haciendo depender la valoración de esa calidad de la opinión subjetiva de una o varias personas, se considera el indicador como formal y no se tendrá en cuenta.

Las **fuentes de verificación** se definen como los referentes utilizados para contrastar que se cumple el indicador.

Se consideran **requisitos** al umbral cuantitativo o cualitativo que debe alcanzar el indicador para considerarlo positivo (cumplimiento del criterio) o negativo (incumplimiento del criterio).

Al igual que se ha dicho para los indicadores, se consideran requisitos formales todos aquellos cuya valoración de cumplimiento depende de la opinión subjetiva de un persona o grupo de personas, por convertir su satisfacción en una formalidad no constatable.

También se consideran formales aquellos requisitos mínimos establecidos por las Agencias para acceder a la convocatoria de las subvenciones, pues delimitan qué organizaciones pueden o no presentarse a la licitación sirviendo así al donante para buscar cierto perfil de entidades o para exigir obligatoriamente determinado nivel de recursos o de experiencia, pero ello no asegura que la ONGD tenga un mejor o peor funcionamiento interno. Así, por ejemplo, una ONGD que lleve un año en el sector y no cumpla el requisito de haber realizado anteriormente un mínimo de 5 intervenciones

puede ser eficiente. El indicador será válido, esto es, se tendrá en cuenta como indicador de eficiencia el número de intervenciones realizadas pues el efecto experiencia tendrá influencia en los costes de la organización y en su forma de actuar, pero no se excluirán a las ONGD que no cumplan el requisito mínimo de 5 intervenciones.

Por último, se definen en este estudio las **ponderaciones o pesos** como el valor o importancia relativa dada al indicador o al cumplimiento del requisito, sobre el total, a la hora de tomar la decisión.

Las ponderaciones que correspondan a requisitos mínimos a cumplir para acceder a la licitación de una subvención se considerarán formales y no serán tenidas en cuenta, por las mismas razones ya expuestas en el caso de los requisitos formales, por ser una manera de asegurarse los donantes que las ONGD tienen determinado nivel de experiencia o de recursos. Suelen ser ponderaciones del 100%, correspondientes con requisitos que funcionan como todo o nada de manera que excluirían del presente estudio a las entidades que no los cumplieren.

No obstante, los indicadores que estén detrás de esos requisitos mínimos sí que deben ser ponderados de alguna manera en este estudio, pues la Agencia estará teniendo en cuenta esos indicadores y además le está dando un peso importante, aunque no se pueda saber cuál. Por ello, de cara a valorarlos, se considera que el conjunto de indicadores que verifiquen los requisitos mínimos establecidos para el acceso a una subvención por una Agencia tiene un peso en conjunto del 100%, repartiéndose entre todos los indicadores implicados esa ponderación.

Igualmente, cuando se sepa el peso que tiene un criterio, pero no la ponderación correspondiente a los indicadores usados por la Agencia para verificar ese criterio, se repartirá proporcionalmente el peso del criterio entre todos los indicadores que lo integren.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se pasan a analizar los criterios de elegibilidad recogidos en la normativa de tres de las principales Agencias de cooperación, la AECID, EuropeAid y la USAID, con ámbitos de actuación, respectivamente, en España, Europa y Estados Unidos.

4.2. Criterios de elegibilidad de la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID).

Tal y como dispone en su preámbulo el Real Decreto 1403/2007, de 26 de octubre, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Agencia española depende del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y es el órgano de fomento, gestión y ejecución de la política española de cooperación internacional para el desarrollo.

A través de la Agencia, el Estado español otorga, entre otras, subvenciones a ONGD para la ejecución de actuaciones de cooperación al desarrollo. Estas subvenciones están sujetas a las normas establecidas en la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones y su Reglamento de desarrollo (Reglamento de la ley 38/2003) y, en la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Más específicamente, las subvenciones de la AECID se rigen por las normas contenidas en el Real Decreto 794/2010, de 16 de junio, por el que se regulan las subvenciones y ayudas en el ámbito de la cooperación internacional y en la Orden AEC/2909/2011, de 21 de octubre, por la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones de cooperación internacional para el desarrollo.

La propia Ley 23/1998 dedica su capítulo VI a *“la participación social en la cooperación internacional para el desarrollo”*, definiendo a las organizaciones no gubernamentales al desarrollo, en su artículo 32, como entidades de derecho privado, legalmente constituidas y sin fines de lucro que recojan en sus estatutos, como fin de la entidad, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo. Añadiendo que *“Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo habrán de gozar de plena capacidad jurídica y de obrar, y deberán disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos.”*

Dicha ley, por tanto, establece de antemano una serie de criterios que deben ser cumplidos por las entidades para que puedan acceder a las subvenciones a ONGD. En concreto, de la lectura del artículo precitado, se extraen cinco criterios, fijándose fuentes de verificación sólo para uno de ellos:

- 1) Deben ser de derecho privado.

- 2) No tener ánimo de lucro.
- 3) Han de perseguir fines y realizar actividades relacionadas con la cooperación al desarrollo, este último criterio, establece la Ley que puede comprobarse mediante la lectura de los estatutos sociales.
- 4) Deben estar legalmente constituidas con personalidad jurídica propia, y
- 5) Han de disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos.

Los cuatro primeros criterios son básicos, necesarios para la propia existencia de la entidad y su consideración como organización no gubernamental al desarrollo. Serían criterios formales cuyo cumplimiento podría observarse, aunque no lo explicita la Ley, con sólo recurrir a lo establecido en los estatutos sociales, la composición del órgano de gobierno o a verificar la inscripción en un Registro público, pero la AECID añade un criterio más, que la organización disponga de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos, sin establecer en la Ley 23/1998 qué se entiende por estructura suficiente ni los indicadores que se usan por la Agencia para comprobar esa suficiencia.

Por su parte, el artículo 33 de la Ley 23/1998, establece como formalidad para que una ONGD reciba ayudas o subvenciones de una Administración Pública en el ámbito de la ayuda oficial al desarrollo, que la organización se halle inscrita en el Registro de ONGD de la AECID o sus análogos de las Comunidades Autónomas, añadiendo el preámbulo del Real Decreto 193/2015, de 23 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo que el acceso al Registro constituye una condición indispensable para recibir de las Administraciones públicas ayudas y subvenciones computables como ayuda oficial al desarrollo. Por su parte, la Orden AEC/2909/2011 dispone en su artículo 5.2.b) 4º la obligación para las entidades que quieran recibir subvenciones de estar inscritas en el Registro de ONGD adscrito a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, en la fecha de publicación de la correspondiente convocatoria.

Luego, la inscripción en el Registro de la AECID es condición indispensable para ser beneficiario de una subvención de la Agencia española. Sería un requisito a cumplir puramente formal, una mera inscripción, sin embargo, se analizará lo que se exige a la entidad para acceder a la misma a fin de estudiar los requisitos exigidos para acceder al Registro.

El Registro de la AECID se encuentra regulado mediante Real Decreto 193/2015. En su artículo 4 se fijan expresamente las características a cumplir por las entidades que quieran inscribirse, coincidiendo exactamente con los criterios analizados en el artículo 32 de la Ley 23/1998, para considerar a una entidad como ONGD. Sin embargo, en el Real Decreto 193/2015, se matizan más esos criterios, estableciéndose indicadores para algunos de ellos.

Así, para el criterio ser de derecho privado, en el artículo 4.2 del RD 193/2015, se añade como indicador que las ONGD inscritas en el Registro *“no podrán mantener una relación jurídica de dependencia con ninguna Administración pública o entidades del sector público”*. Especifica su requisito diciendo que *“se presumirá esta relación de dependencia cuando en sus órganos de gobierno estén formados en más de un 30 por 100 por personas que actúen en representación de Administraciones públicas o entidades del sector público.”*

En ningún caso serán reconocidas como ONGD las universidades, los partidos políticos, los colegios profesionales, las cámaras oficiales de comercio, industria y navegación, las organizaciones empresariales y los sindicatos.

Para el criterio fines y actividades relacionadas con la cooperación al desarrollo, se establece como indicador en el artículo 4.3 del RD 193/2015, que sus estatutos deben recoger como fines de la ONGD la *“realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo”*, recogidos en los artículos 2 y 3 de la Ley 23/1998³⁹.

³⁹ El artículo 2 de la Ley 23/1998 de Cooperación Internacional al Desarrollo establece como principios de la cooperación española, los siguientes:

- a) El reconocimiento del ser humano en su dimensión individual y colectiva, como protagonista y destinatario último de la política de cooperación para el desarrollo.
- b) La defensa y promoción de los Derechos humanos y las libertades fundamentales, la paz, la democracia y la participación ciudadana en condiciones de igualdad para mujeres y hombres y, en general, la no discriminación por razón de sexo, raza, cultura o religión, y el respeto a la diversidad.
- c) La necesidad de promover un desarrollo humano global, interdependiente, participativo, sostenible y con equidad de género en todas las naciones, procurando la aplicación del principio de corresponsabilidad entre los Estados, en orden a asegurar y potenciar la eficacia y coherencia de las políticas de cooperación al desarrollo en su objetivo de erradicar la pobreza en el mundo.
- d) La promoción de un crecimiento económico duradero y sostenible de los países acompañada de medidas que promuevan una redistribución equitativa de la riqueza para favorecer la mejora de las condiciones de vida y el acceso a los servicios sanitarios, educativos y culturales, así como el bienestar de sus poblaciones.
- e) El respeto a los compromisos adoptados en el seno de los Organismos internacionales.

Por su parte, en el artículo 3 se fijan los objetivos de la cooperación española, siendo estos:

- a) Fomentar con recursos humanos y materiales el desarrollo de los países más desfavorecidos para que puedan alcanzar un crecimiento económico con un reparto más equitativo de los frutos del desarrollo, favoreciendo las condiciones para el logro de un desarrollo autosostenido a partir de las propias capacidades de los beneficiarios, propiciando una mejora en el nivel de vida de las poblaciones beneficiarias, en general, y de sus capas más necesitadas, en particular, y promoviendo mayores garantías de estabilidad y participación democrática en el marco del respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales de mujeres y hombres.

Para el criterio disponer de una *estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos*, el Real Decreto analizado en su artículo 4.4 añade como indicador que “*se entenderá que una entidad dispone de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos cuando posea medios materiales y personales propios que garanticen la sostenibilidad de las actividades que realiza*”.

En consecuencia, el RD 193/2015, introduce dos novedades respecto a la Ley de Cooperación Internacional al Desarrollo. La primera es que incorpora indicadores y requisitos para verificar el cumplimiento del criterio ser de derecho privado, que considera no cumplido cuando más de un 30% de los miembros del órgano de gobierno de la entidad actúen en representación de Administraciones públicas o entidades del sector público.

La segunda novedad es la referencia al artículo legal donde se encuentran los principios y objetivos de la cooperación española con los que deben estar alineadas las actividades sociales, pero sin especificar qué actividades se considerarán relacionadas con esos principios y objetivos y qué otras no.

Pero el Reglamento del Registro no añade indicadores ni requisitos objetivos para el único criterio material establecido. Se sigue sin poder saber en qué se basa la Agencia para considerar que la estructura de la entidad garantice suficientemente el cumplimiento de sus fines. Se exige en el artículo del R.D. 193/2015 que la organización disponga de “*medios materiales y personales propios que garanticen la sostenibilidad de las actividades que realiza*”, pero no se especifica qué indicadores relacionados con esos medios materiales y personales se usarán para verificar el cumplimiento del criterio, ni en qué umbrales se consideran suficientes.

En el artículo 7 del RD 193/2015, se recogen las fuentes de verificación, la documentación a aportar por las ONGD para proceder a su inscripción en el Registro:

a) Documento nacional de identidad de los representantes de la entidad y documentación acreditativa de su representación.

b) Contribuir a un mayor equilibrio en las relaciones políticas, estratégicas, económicas y comerciales, promoviendo así un marco de estabilidad y seguridad que garantice la paz internacional.

c) Prevenir y atender situaciones de emergencia mediante la prestación de acciones de ayuda humanitaria.

d) Favorecer la instauración y consolidación de los regímenes democráticos y el respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales.

e) Impulsar las relaciones políticas, económicas y culturales con los países en vías de desarrollo, desde la coherencia con los principios y demás objetivos de la cooperación.

- b) Acreditación de la personalidad jurídica de la entidad por medio de la copia del acuerdo de creación o acta Fundacional y de sus Estatutos.
- c) Copia de la tarjeta de identificación fiscal.
- d) Certificado de inscripción en el registro público correspondiente en función de la naturaleza jurídica de la entidad. En dicho certificado deberá constar la denominación, el domicilio social, el número de inscripción, la fecha de alta y, en su caso, de la última actualización y los representantes autorizados.
- e) Declaración responsable del representante legal de la entidad en la que se incluya una breve descripción de la actividad que realiza la entidad, el sector al que se dirige su actuación, la relación de actividades, proyectos y programas que la entidad haya realizado en materia de cooperación internacional para el desarrollo, así como, en su caso, las subvenciones y ayudas destinadas a la cooperación internacional para el desarrollo recibidas por parte de las Administraciones públicas o por donantes internacionales.

La declaración responsable hará referencia a hallarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, con la seguridad social y por reintegro de subvenciones. No obstante, en el punto 2 de este artículo 7 se añade al respecto que los solicitantes podrán autorizar a la AECID a recabar los datos relativos a algunos de los documentos exigidos y a comprobar que la entidad se encuentra al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, con la seguridad social y por reintegro de subvenciones, quedando en tal caso eximidos de la necesidad de aportarlos.

- f) Certificado de la entidad en el que se acredite la existencia de estructura suficiente para garantizar los fines de la entidad. El certificado deberá contener al menos el organigrama de la entidad y sus delegaciones, el número de personas socias, el personal contratado y el número de personas voluntarias y cooperantes dedicadas a las actividades relacionadas con la cooperación internacional para el desarrollo.
- g) Certificado de la entidad en el que se acrediten los fondos recibidos procedentes de cuotas de socios, donaciones e ingresos generados por actividades de captación de fondos privados susceptibles de financiar parte de la actividad de la entidad.
- h) Memoria anual correspondiente al último año de actividad, si la tuviere.

Revisada la documentación, el director de la AECID resolverá motivadamente ordenando o denegando la inscripción.

La primera conclusión que se extrae del estudio realizado es que los criterios de elegibilidad establecidos por la Administración española para el acceso a subvenciones públicas, así como sus indicadores, requisitos y fuentes de verificación se enumeran en distintas disposiciones legales, de forma diseminada, sin orden alguno y sin establecer una relación clara entre esos elementos.

A falta de claridad legislativa, se podría tratar de relacionar la documentación pedida por el Registro (las fuentes de verificación del artículo 7 del RD 193/2015) y los criterios exigidos a las organizaciones, deducidos de la Ley 23/1998 y del RD 193/2015, así:

El criterio ser de derecho privado, cuyo requisito de cumplimiento se fijó, como ya se ha analizado, en que menos de un 30% de los miembros del órgano de gobierno de la entidad actúen en representación de Administraciones públicas o entidades del sector público, no puede verificarse mediante la documentación requerida, pues se solicitan los documentos de identidad de los representantes de la entidad, no de todos los miembros del órgano de administración. También se solicitan los estatutos, pero no requiere la ley que en ellos figure la identidad de los miembros del órgano de gobierno, bastando simplemente que se explicita el sistema de administración, el número de componentes, el periodo de mandato y su retribución, si procede⁴⁰.

El criterio estar legamente constituida, se verificaría mediante la existencia de acta fundacional y de los estatutos de la entidad; documentos que junto a la copia de la tarjeta de identificación fiscal (CIF) y el certificado de inscripción en el registro público correspondiente permitirían además comprobar el cumplimiento del criterio gozar de personalidad jurídica.

El criterio no tener fines de lucro, no se explicita cómo se comprueba, se supone que mediante el estudio de los fines sociales que figuren en estatutos, aunque no deja de ser puramente formal esta comprobación, pues no se recoge ningún indicador objetivo como podría ser el dato del beneficio de la entidad o de la parte de los beneficios sociales reinvertidos en la realización de actuaciones de cooperación.

El criterio de que se recojan como fines de la entidad actuaciones acordes con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo establecidos en el artículo 2 y 3 de la Ley 23/1998, se verificaría mediante la lectura de los fines sociales

⁴⁰ Ver, para las asociaciones el artículo 7 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación («BOE» núm. 73, de 26/03/2002) y, para las fundaciones el artículo 11 de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones («BOE» núm. 310, de 27/12/2002).

recogidos en los estatutos (fuente de verificación que había establecido el artículo 4 del RD 193/2015) y mediante declaración responsable del representante legal de la entidad, con el contenido enumerado en la letra e) anterior (descripción de las actividades realizadas, sector de actividad, proyectos realizados y subvenciones públicas e internacionales recibidas). Sin embargo, como también se ha manifestado anteriormente, no se establecen qué actuaciones pueden considerarse relacionadas con esos principios y objetivos de la cooperación internacional al desarrollo y qué otras no.

El criterio disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos, cuyo indicador se había establecido, de forma vaga e imprecisa, en el artículo 4.4 como *“se entenderá que una entidad dispone de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos cuando posea medios materiales y personales propios que garanticen la sostenibilidad de las actividades que realiza”*, se complementa en el apartado f) este artículo 7 del RD 193/2015, con la enumeración de una serie de fuentes de verificación.

Pero no explicita la ley en qué indicadores concretos se basa para analizar esa suficiencia en la estructura de la entidad (si es el número de personas socias, la ratio de personal cooperante por proyecto, el número de proyectos realizados, el de cooperantes en el país, la antigüedad de la organización o cualquier otro indicador). Tampoco dispone la ley qué requisitos deben cumplir esos indicadores para considerar que la entidad dispone de suficiente estructura (un número mínimo de personas socias, de personal, de proyectos realizados, etc., un umbral de referencia que fije el límite entre una mala y buena estructura). Simplemente dice la normativa que el director o la directora de la AECID, una vez revisada la documentación, resolverá motivadamente, ordenando o denegando la inscripción (artículo 8 del RD 193/2015).

Quedan sin establecer por la legislación cuál es la finalidad concreta por la que en este artículo 7 del RD 193/2015 se solicita a las entidades un certificado en el que se acrediten los fondos recibidos procedentes de cuotas de socios, donaciones e ingresos generados por actividades de captación de fondos privados susceptibles de financiar parte de la actividad de la entidad y su memoria anual.

Se puede suponer que el certificado permite saber a la Agencia la capacidad financiera de la entidad y si esta está en disposición de financiar parte de los proyectos que realiza (pues por lo general, la Agencia no financia el 100% de las actuaciones) por lo que sería

una fuente de verificación del criterio disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos

Se puede suponer también, que la memoria anual permite a la Administración comprobar si los datos declarados por el responsable de la entidad en la declaración de las actividades realizadas (artículo 7 e. del RD 193/2015), son veraces.

Tampoco se sabe por qué se solicita para la inscripción en el Registro, la declaración responsable de hallarse al corriente en el cumplimiento de las obligaciones legales (párrafo segundo del artículo 7.e. del RD 193/2015), pues no sirve de fuente de verificación de ninguno de los criterios vistos hasta el momento.

En resumen, de todos los criterios hasta ahora enumerados, desde el punto de vista del presente trabajo de investigación sólo interesaría el último (disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos), pues es el único criterio material y el único que hace referencia directa a cuán de eficiente es o puede ser la entidad en su funcionamiento interno. El resto de criterios serían criterios formales pues, que sean entidades de derecho privado, legamente constituidas, con personalidad jurídica, sin fines de lucro, que sus actividades y fines sean de cooperación al desarrollo, y que formen parte del Registro de la AECID, no se relacionan con la eficiencia en el funcionamiento de la entidad sino con su propia existencia y razón de ser.

El que el cumplimiento del criterio disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos, se haga depender de un mero certificado emitido por la entidad (artículo 7 f. RD 193/2015), lo convertiría también en un criterio meramente formal. Pero el que la legislación solicite una serie de datos acompañando a tal certificado, da idea de que no basta por sí mismo para que se considere superado este criterio, sino que la Agencia examina algo más, otros indicadores que no se explicitan en la normativa.

Por lo expuesto, a efectos de este estudio se tendrá en cuenta este criterio y su cumplimiento se hará depender de los siguientes indicadores, deducidos del artículo 7 f) y g) del RD 193/2015:

1. Existencia de un organigrama, que se puede verificar comprobando la publicación del organigrama en la página web de la entidad.
2. Número de personas socias.

3. Número de personas trabajadoras contratadas.
4. Número de personas voluntarias.
5. Número de cooperantes.
6. Volumen de fondos privados recibidos.
7. Volumen de donaciones públicas recibidas.
8. Existencia de memoria anual de actividades, que se verifica confirmando la publicación de la memoria en la página web de la entidad.

El cumplimiento de estos requisitos tiene un peso del 100% para la inscripción en el registro, pues pertenecen al criterio disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos, que es de obligado cumplimiento por la entidad si quiere acceder a la inscripción, por lo que a efectos del presente estudio, sin encontrar en la normativa motivo para dar mayor peso a un indicador que a otro y no estando explicitado por el donante el peso individual de cada indicador, a cada uno de los indicadores antes citados se le da un peso de 1/8 del 100%, es decir, un 12,5%.

Se sintetizan en la tabla 4.1 los criterios, indicadores, requisitos y fuentes de verificación que se han deducido de la normativa analizada hasta el momento y su consideración en el presente estudio. Los interrogantes señalan aquellos elementos que la legislación no aclara.

Tabla 4.1. Criterios, indicadores, requisitos y fuentes de verificación recogidos en la Ley 38/2003 y en el RD193/2015 y su adecuación a este estudio.

| | Criterio | Para la Agencia (AECID) | | | | En este estudio | | |
|---------------------------------------|---|---|--|---|--------------------------------|--|---|-----------------------|
| | | Indicador | Requisito | Fuentes de verificación | Ponderación | Clasificación y validez del criterio/indicador/requisito | Fuentes de verificación | Ponderación |
| Recogidos en Ley 38/2003 y RD193/2015 | Entidad de derecho privado | No organismos públicos en órganos de gobierno ni dependan de Administración pública | Menos 30% de los miembros del órgano de gobierno representen a Administraciones o entidades públicas | ? | 100% (requisito indispensable) | Criterio formal | No se verifica | No se pondera |
| | Legalmente constituida y con personalidad jurídica propia | • Existe acta fundacional y estatutos • Está inscrita en Registro | • ?. • Está inscrita en Registro | Deducidos de los datos solicitados por la Agencia: • Estatutos sociales • Acta fundacional • Inscripción en Registro público • CIF | 100% (requisito indispensable) | Criterio formal | | |
| | Sin fines de lucro | ? | Supuesto: • Consta en sus estatutos | Deducidos de los datos solicitados por la Agencia: • Estatutos sociales | 100% (requisito indispensable) | Criterio formal | | |
| | Tener fines y actividades relacionadas con la cooperación internacional al desarrollo | En estatutos figuran fines y realizan actividades según los artículos 2 y 3 de la Ley 23/1999 | ? | • Estatutos sociales • Declaración responsable de actividades realizadas y subvenciones recibidas. | 100% (requisito indispensable) | Criterio formal | | |
| | Tener una estructura que garantice suficientemente el cumplimiento de sus objetivos | ? | ? | Establecidos por la Ley, certificado de la entidad del: • Organigrama • Número de personas socias • Personal contratado, en sede y cooperante • Personal voluntario • Fondos obtenidos clasificados por fuente • Memoria anual de actividad | 100% (requisito indispensable) | Criterio material, se tienen en cuenta los siguientes indicadores: 1. Publicación del organigrama en web 2. Número de personas socias 3. Número de trabajadores contratados 4. Número personas voluntarias 5. Número cooperantes 6. Volumen fondos privados recibidos 7. Volumen donaciones públicas recibidas 8. Publicación web de memoria anual de actividades. | • Informe individual de las ONGD a la Coordinadora estatal. • Web de la entidad. | 12,5% cada indicador. |
| | ? | ? | ? | Certificado de: • Fondos recibidos de cuotas de socios, donaciones e ingresos por actividades • Captación fondos privados • Memoria anual | | | | |
| | Registro AECID | Inscripción Registro AECID | Está inscrita en Registro | Registro de ONGD de AECID | 100% (requisito indispensable) | Criterio formal | No se verifica | No se pondera. |

Fuente: Elaboración propia

Una vez que la ONGD haya sido admitida en el Registro de la AECID, para poder acceder a la licitación de un proyecto de cooperación ha de cumplir los requerimientos establecidos en el artículo 5 de la Orden AEC/2909/2011, que con carácter general son:

- a) Cumplir con las obligaciones tributarias y con la Seguridad Social del país en que tengan su residencia fiscal y, en su caso, del país o países en los que vaya a ejecutarse el convenio, proyecto o acción.
- b) En el caso de haber recibido subvenciones anteriormente, haber cumplido las obligaciones contractuales de las mismas.
- c) Cumplir las obligaciones recogidas en el Real Decreto 519/2006, de 28 de abril, por el que se establece el Estatuto de los Cooperantes.
- d) Tener a los cooperantes asegurados mediante el seguro colectivo de vida y salud de cooperantes, suscrito por la AECID, y estar al corriente de los pagos.
- e) No concurrir en las entidades solicitantes ninguna de las circunstancias establecidas en los apartados 2 y 3 del artículo 13 de la Ley 38/2003. En concreto estos requisitos son:
 - No estar condenado por sentencia a la no obtención de subvenciones.
 - No encontrarse inhabilitado por quiebra o concurso de acreedores.
 - No haber sido declarado culpable de haber dado lugar a la resolución de un contrato con la Administración.
 - Hallarse al corriente del cumplimiento de las obligaciones tributarias y con la Seguridad Social.
 - Han de estar al corriente de la devolución de subvenciones anteriores que deban reintegrar.
 - Los administradores o representantes legales de la ONGD no pueden presentar conflicto de intereses por su cualidad de miembros del Gobierno o altos cargos de la Administración.

Como se puede comprobar, todos estos indicadores están referidos a un criterio general que se puede enumerar como el criterio de cumplimiento de la legislación vigente, quizás no todos, pero sí la mayoría, podrán verificarse con la declaración responsable

del representante legal de la entidad de hallarse al corriente en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, con la Seguridad Social y por reintegro de subvenciones, que había sido exigida a la hora de inscribirse en el Registro de ONGD de la Agencia, según lo dispuesto en el artículo 7 e) del RD 193/2015.

Este criterio no se tendrá en cuenta en este estudio pues las organizaciones que los incumplan podrían ser consideradas directamente ineficientes. Interesa conocer qué criterios fijan un buen hacer interno de las entidades, no los efectos del mal funcionamiento y el incumplimiento legal sería una consecuencia, y no una causa, del mal proceder interno. Además, podría considerarse un criterio puramente formal, al basar su comprobación en una mera declaración responsable de la entidad y no en una verificación real del cumplimiento del mismo, si bien es cierto que la Agencia podría comprobar ese cumplimiento mediante los datos que obran en distintos organismos oficiales, pero debe recabar la autorización de la organización para acceder a esos datos (artículo 7.2 del RD 193/2015).

En el apartado 2 del artículo 5 de la Orden AEC/2909/2011, se disponen además una serie de “requisitos específicos para cada tipo de convocatoria”, requisitos, según los llama la norma, que varían en función de la actuación de desarrollo a subvencionar.

Señalar que en el presente estudio se habla de forma general de “proyectos”, para hacer referencia a las actuaciones o intervenciones de desarrollo, pero la normativa española, en el artículo 4 de la Orden AEC/2909/2011, establece tres tipos de instrumentos de financiación a ONGD para realizar actuaciones de cooperación al desarrollo, los convenios, los proyectos y las acciones, diferenciándose entre ellas por el plazo establecido para la intervención, la cuantía a subvencionar y los requisitos de las organizaciones que pueden acceder a cada tipo. A modo de resumen, las diferencias entre los tres instrumentos se recogen en la siguiente tabla 4.2.

Para acceder a las subvenciones a convenios, el artículo 5.2 de la Orden AEC/2909/2011, establece el requisito de ser una ONGD calificada, criterio de calificación que, por razones de estructura de este estudio, se referirá posteriormente en este mismo apartado.

Tabla 4.2. Diferencias entre los instrumentos de financiación convenio, proyecto y acción de cooperación al desarrollo.

| | Convenio | Proyecto | Acción |
|--|---|---|--|
| Duración | Máximo 4 años (ampliables la mitad de la duración inicial, pero los pagos sólo se pueden aplicar a 4 años) | Máximo 2 años (prorrogables por la mitad de la duración inicialmente prevista) | Máxima 18 meses (prorrogables por la mitad de la duración inicialmente prevista) |
| Objetivos | General (Uno o varios sectores ⁴¹ de cooperación, en uno o varios países) | Específico (un país, con población beneficiaria definida) | General o específico. Una o varias áreas o sectores establecidos en la convocatoria |
| Cuantía subvencionable | Mínimo 2,5 millones de euros (1 millón para educación) Máximo 20 millones de euros: <ul style="list-style-type: none"> • 5 millones anuales. • Para las ONGD que reciban subvención por primera vez máx. 80.000 € | Máximo 900.000 € (para las ONGD que reciban subvención por primera vez máx. 80.000 €) | Máximo 600.000 € (para las ONGD que reciban subvención por primera vez máx. 80.000 €) Financiación anual |
| Países | Pueden varios | Uno solo (salvo que el fin sea la investigación o el fortalecimiento de redes y consorcios) | Uno o varios |
| Requisitos de los beneficiarios | “ONGD calificada” | <ul style="list-style-type: none"> • 5 años de antigüedad • ONGD inscritas en el Registro de ONGD’S de la AECID • 5 proyectos en los 8 años anteriores | No podrán ser: <ul style="list-style-type: none"> • “ONG calificadas” • Que en los dos años anteriores hayan obtenido una subvención para proyectos. |

Fuente: Elaboración propia

Para acceder a las subvenciones a proyectos, en el artículo 5.2 de la Orden AEC/2909/2011 se fijan los mismos criterios establecidos en la legislación ya revisada, estar legalmente constituidas e inscritas en el Registro correspondiente, carecer de ánimo de lucro, gozar de capacidad jurídica y de obrar, cumplir con la legislación vigente y estar inscritas en el Registro de ONGD de la Agencia española. De todos ellos ya se ha concluido que son criterios puramente formales, al no hacer referencia a circunstancias operativas de la organización. Sin embargo, el artículo 5.2 de la Orden AEC/2909/2011 añade una novedad, se introduce el requisito de haber realizado al menos 5 proyectos de cooperación en los últimos 8 años (pueden haberse realizado con subvención de otro organismo, con fondos privados o mediante la ejecución del proyecto no como entidad beneficiaria de la subvención, sino como miembro de una agrupación en la que existe una ONGD líder que es la beneficiaria directa de la subvención y que

⁴¹ Los sectores son los temas o áreas concretas que se pretenden mejorar con una intervención. (por ejemplo, salud, educación, género, democracia, medio ambiente, crecimiento económico, agua y saneamiento, seguridad alimentaria, etc.).

responde ante la Agencia), siendo un requisito indispensable, es decir, de cumplimiento obligatorio.

Aunque la Agencia da un requisito (5 proyectos en los 8 años anteriores) sin mencionar el criterio ni su indicador, claramente se puede identificar como criterio la experiencia previa de la entidad y como su indicador el número de proyectos realizados. Ambos tendrán que ser considerados en el presente estudio por su relación con el efecto experiencia, a mayor tiempo en cooperación, a mayor número de proyectos realizados, mejor se harán las cosas (*know how*), se incorporarán prácticas y tecnologías más eficientes y se producirá un aprendizaje de las personas trabajadoras que permiten reducir los costes de la actividad y/o el tiempo invertido y/o mejorar los resultados alcanzados (Fernández, 1993).

Por ser un requisito de cumplimiento obligatorio, es valorado por la Agencia con una ponderación formal del 100%. Lo que valora la AECID es el requisito, es decir, el mínimo de 5 proyectos, pero a falta de saber qué peso le da la Agencia al indicador número de proyectos realizados y dado que, tal y como se puede comprobar, algún peso tiene para la AECID, se asimila al indicador el peso del 100% otorgado por la Agencia al requisito. Lo que no se considera en este estudio es el requisito en sí (cinco proyectos en los últimos ocho años) por ser un requisito formal, de acceso a la licitación, que supondría dejar de lado a las entidades que no lo hubiesen realizado sin que ello suponga necesariamente una falta de eficiencia interna de la organización.

En lo referente a las convocatorias de acciones, el artículo 5.2 de la Orden AEC/2909/2011 no aporta ningún criterio a los ya vistos para proyectos salvo el de *"disponer de los medios y la capacidad suficientes para realizar la actividad para la que se solicita la subvención. En particular se atenderá a la capacidad instalada de los recursos humanos y económicos del solicitante, la presencia en las regiones y países de actuación, o la acreditada experiencia en los sectores de actuación"*.

Este criterio, que podría asimilarse al ya analizado de disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos, adolece en este punto de las mismas carencias enumeradas en su momento para el criterio mencionado. Se dispone por la legislación el criterio, pero no los indicadores y requisitos asociados a su cumplimiento. En todo caso, este criterio ya ha sido analizado como requisito indispensable para acceder a la inscripción al Registro de la Agencia, ya se han establecido sus indicadores y pesos, por lo que ya está valorado en este estudio.

Las fuentes de verificación se citan en el artículo 8 de la Orden AEC/2909/2011, que recoge la documentación preceptiva a presentar en las solicitudes de subvención. Para el caso de las ONGD españolas es:

- a) Solicitud y documentos requeridos por la convocatoria.
- b) Documentación acreditativa de la personalidad del solicitante.
- c) Declaración responsable de que la entidad no se encuentra incurso en las causas de prohibición para obtener la condición de beneficiario de subvenciones previstas en el artículo 13.2 y 13.3 de la Ley 38/2003.
- d) Declaración responsable de que la entidad se encuentra al corriente de las obligaciones derivadas de la obtención con anterioridad de subvenciones de la AECID.
- e) Declaración responsable de que la entidad ha cumplido con las obligaciones establecidas en el Real Decreto 519/2006.
- f) En el caso de entidades adheridas al seguro colectivo de vida y salud suscrito por la AECID, declaración responsable de encontrarse al corriente de los pagos de las liquidaciones referentes a los derechos por importes de primas no subvencionados.
- g) Declaración responsable de la obtención o solicitud de otras subvenciones para la misma finalidad.
- h) Documentación acreditativa de estar al corriente del cumplimiento de las obligaciones tributarias y con la Seguridad Social. No obstante, añade que si la entidad que solicita la subvención no tiene fines lucrativos podrán sustituir esta documentación acreditativa por declaración responsable del cumplimiento de las obligaciones⁴²
- i) Declaración responsable de que la entidad está al corriente del cumplimiento de las obligaciones tributarias y con la Seguridad Social del país en el que vaya a ejecutarse el proyecto propuesto.
- j) En el apartado 8.2 de la Orden AEC/2909/2011, se añade para el caso de subvenciones a convenios, declaración responsable del representante de la «ONGD

⁴² Así se dispone en el artículo 24.7 del Reglamento de la Ley General de Subvenciones, aprobado por Real Decreto 887/2006, de 21 de julio. Se debe tener en cuenta que la Orden AEC/2909/2011 sienta las bases de todas las subvenciones otorgadas por el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC), pudiendo encontrar subvenciones otorgadas a organismos públicos y/o con fines lucrativos, siempre que realicen actuaciones de cooperación al desarrollo.

calificada» en el que se manifieste que ésta no ha sufrido variación ninguna en cuanto a los requisitos y condiciones que motivaron su acreditación como tal.

k) Por último, en el apartado 8.3 de la Orden AEC/2909/2011, se establece, para el caso de subvenciones a proyectos, que se presente certificado expedido por la ONGD de no haber sufrido modificación de Estatutos o, en su caso, copia de los nuevos Estatutos y de su inscripción en el Registro de ONGD de la AECID.

Las ONGD que se presenten por primera vez deberán presentar acreditación expedida por el financiador sobre los cinco proyectos de cooperación para el desarrollo ejecutados a los que se refiere el artículo 5.2 de la Orden AEC/2909/2011, indicando el nombre del proyecto, el país, la fecha en la que finalizó su ejecución, los recursos financieros y el financiador. En caso de proyectos ejecutados con fondos propios o con fondos de otras convocatorias AECID, podrá aportarse declaración responsable. También deben presentar memoria conteniendo organigrama, número de personas socias, colaboradores y/o donantes, relación de personal contratado y tipo de relación laboral, dependencias en España y en otros países y pertenencia a redes internacionales.

Analizando este artículo 8 de la de la Orden AEC/2909/2011, se extrae que la documentación solicitada sirve únicamente como medio de prueba del cumplimiento de los requerimientos que se han agrupado bajo el denominado criterio de cumplimiento de la legislación vigente. Se trata de un medio de prueba que no es más que una declaración responsable de la entidad, lo que refuerza la posición de que el criterio material de cumplimiento de la legislación vigente se convierte en una mera formalidad,

Así mismo, recogido en el punto g), incorpora una fuente de verificación que parece no corresponder con ninguno de los requisitos establecidos en el artículo 5 de la Orden AEC/2909/2011 para acceder a la subvención, la declaración responsable de haber obtenido otras subvenciones para la misma finalidad. Este documento solicitado como requisito, que no deja de ser nuevamente pura formalidad, tiene su razón de ser por lo establecido en el artículo 4.7 de la misma Orden AEC/2909/2011, donde se recoge que *“Las subvenciones reguladas en estas bases serán compatibles con otras ayudas que tengan la misma finalidad, siempre que el importe de la subvención, en ningún caso sea de tal cuantía que, aisladamente o en concurrencia con otras subvenciones, ayudas, ingresos o recursos, supere el coste de la actividad subvencionada”*. Lo que lleva a concluir que no se corresponde con ningún criterio ni requisito para acceder a la subvención, pues el obtener otras subvenciones para el proyecto no impide que la AECID también lo financie, simplemente tiene efectos en el presupuesto económico de

la intervención, por lo que no añade ninguna variable de eficiencia que deba tenerse en cuenta.

En ningún punto de la Orden AEC/2909/2011, se establece qué se va a hacer con esos documentos y datos, ni qué datos concretos, de los documentos solicitados, se van a analizar, ni los criterios a los que se ligan, ni los indicadores específicos y sus requisitos. No se sabe si son datos necesarios para ayudar a la Agencia a decidir de entre las entidades presentadas a qué ONGD se otorga la subvención y a cuáles no y, de ser así, no establece la Orden cuál es el indicador, si es el número de personas socias o el porcentaje que suponen los donantes privados sobre los públicos ni los umbrales que permiten verificar el criterio que se haya determinado por la Agencia y que no permite conocer.

En el artículo 9 de la Orden AEC/2909/2011, se establecen los criterios de valoración y las ponderaciones de esos criterios. Los criterios son comunes a los tres instrumentos de financiación de AECID (convenios, proyectos y acciones), pero las ponderaciones difieren dependiendo del instrumento.

Como criterios objetivos de valoración de las actuaciones a subvencionar presentados por las ONGD, se establecen cuatro, tres de ellos referidos a la formulación de la intervención concreta a subvencionar (y que no se tendrán en cuenta en este estudio por considerarlos criterios formales conforme a la definición de criterio formal dada al inicio de este capítulo): la calidad y eficacia de la ayuda, cuyo peso es de un 25% en la valoración del proyecto; la complementariedad del proyecto con los objetivos de la cooperación española, ponderado con un 30% y la calidad de formulación, viabilidad y sostenibilidad de las actuaciones propuestas, que tiene un peso del 25% y sólo un criterio referido al funcionamiento interno de la ONGD, la solvencia institucional, que se pondera con un 20% del valor total otorgado al proyecto. Para el caso de convenios, la ponderación difiere en los criterios formales estudiados, pero se mantiene en el 20% para la solvencia institucional. En el caso de acciones de desarrollo, las ponderaciones no vienen establecida por la Orden AEC/2909/2011, dejando que sea cada convocatoria concreta quien fije esas ponderaciones.

Los indicadores que sirven de base para verificar el cumplimiento de los criterios precitados se establecen de forma general, de manera que se pueden considerar subcriterios más que indicadores. Así, a la hora de valorar la formulación del proyecto, se mira la apropiación, alineación, armonización, la gestión para resultados, la calidad de formulación, la viabilidad, y sostenibilidad de la intervención, pero no indica cómo se

miden estos indicadores. Lo mismo ocurre con la solvencia institucional, AECID afirma que “*para la valoración de este criterio se tendrá en cuenta la capacidad institucional de la entidad solicitante [...] y su solvencia y experiencia*” (artículo 9 Orden AEC/2909/2011), pero tampoco se encuentran, en este caso, indicadores concretos en los que se base el análisis de esa solvencia institucional, ni de su experiencia ni de su capacidad, ni mucho menos requisitos o umbrales de decisión que permitan saber, a priori, la puntuación obtenida en cada indicador y criterio.

Analizada la Orden AEC/2909/2011 se pasa a revisar la normativa específica recogida en las convocatorias de cada instrumento de financiación de la Agencia.

La AECID convoca anualmente subvenciones para la realización de proyectos, cada cuatro años realiza la convocatoria de convenios y periódicamente realiza la convocatoria de acciones de cooperación al desarrollo.

En la Resolución por la que se convocan subvenciones para la realización de proyectos de cooperación para el desarrollo, correspondiente al año 2019 (AECID, 2019a), no se encuentra ninguna aportación a lo estudiado hasta el momento salvo que se añaden más indicadores del criterio solvencia institucional a los contemplados por la Orden AEC/2909/2011, así el apartado 11.2 añade como criterios e indicadores la transparencia, la capacidad institucional y el contar con documento que recoja los principios éticos.

Para evaluar la transparencia de la organización (que sería un subcriterio del criterio de solvencia institucional), se establecen unos indicadores objetivos, como son que la ONGD tenga publicados en su página web sus memorias de actividades, las cuentas auditadas, la composición de los órganos de gobierno y sus equipos técnicos. Estos indicadores se pueden verificar en este estudio analizando los documentos publicados en las páginas web de las organizaciones.

La capacidad institucional de la entidad establece la Resolución que es medida por el número de personas trabajadoras en función de sus fondos (indicador relacionado con la gestión de recursos humanos), las fuentes de financiación (indicador relacionado con la gestión económica-financiera de la entidad) y la calidad en la justificación de subvenciones previas de AECID (indicador relacionado con el funcionamiento interno).

Es preciso volver a señalar que los supuestos indicadores establecidos para verificar la capacidad institucional resultan vagos y oscuros pues se establece un indicador general, como son las fuentes de financiación, dato al que se tiene acceso pues figura en los

informes que las entidades envían a la Coordinadora estatal, pero la Resolución no indica cuál o cuáles son sus indicadores específicos (si el porcentaje de financiación pública sobre la privada, el número de donantes u otro estándar distinto de los enumerados), ni tampoco se indica cuál es el requisito de esos indicadores, es decir, el umbral mínimo para considerar que la capacidad institucional es aceptable.

Lo mismo ocurre con el indicador referido a la calidad de las justificaciones previas, que no explicita la Resolución en qué se basa para valorarlo. En todo caso este último indicador se valorará por la Agencia tomando como fuente las justificaciones previas de la entidad que obren en su poder y aplicando indicadores concretos no especificados, por lo que no se tendrán en cuenta en el estudio por falta de datos, sin obviar que tal y como se ha indicado en la definición de indicadores, la formulación técnica del proyecto se considera un criterio formal y que, en todo caso, no se publican esas justificaciones ni el resultado de las mismas, por lo que no resultan accesibles.

El último indicador del criterio solvencia institucional enumerado en el apartado 11.2 de la Resolución es la disposición de un documento de la entidad donde se recojan los principios éticos que orientan el trabajo de la organización, en concreto se valoran *“las normas de conducta de todos los empleados, el sistema de control de cumplimiento de dichas obligaciones y los mecanismos para tramitar las quejas que puedan producirse”*.

Estos indicadores, relacionados con la gestión de recursos humanos de la entidad, no se pueden corroborar en este estudio, pues no se accede a los datos necesarios, no se sabe si las entidades tienen escritas unas normas de conducta de los empleados y estas se cumplen, salvo que se analice por observación directa el funcionamiento interno de la entidad.

Analizada la normativa que regula la convocatoria de proyectos de cooperación, se pasan a estudiar los criterios, indicadores y requisitos recogidos en la Resolución de 21 de mayo de 2018, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, por la que se convocan subvenciones a Acciones de Cooperación para el Desarrollo correspondientes al año 2018 (AECID, 2018a), se presentan algunas novedades. En primer lugar, se señala que es necesario que se presenten los proyectos conjuntamente entre una ONGD y una institución del sector privado empresarial. Además, se añaden criterios e indicadores de evaluación de la formulación del proyecto (calidad y eficacia de la ayuda, incorporación de actores locales, complementariedad con los objetivos de la cooperación española, impacto positivo en las condiciones de vida de las personas más vulnerables, calidad de la

formulación y sostenibilidad, carácter innovador, valor añadido frente a otras alternativas), criterios e indicadores que se han calificado de formales por estar relacionados con la propuesta concreta de subvención además de estar delimitados de forma general y evaluadas por comparación con otras propuestas presentadas por el resto de entidades, propuestas a las que, por no hacerse públicas, no se tiene acceso.

Por último, en la Resolución de 21 de mayo de 2018 analizada, se delimita la solvencia institucional, estableciendo que *“para la valoración de este criterio se tendrá en cuenta la capacidad institucional de la entidad [...], su solvencia, experiencia y grado de especialización. La experiencia previa en trabajo conjunto de la agrupación y las perspectivas de continuidad de la colaboración a medio y largo plazo, así como la constitución de alianzas de actores de distinto ámbito españoles o del país de ejecución, con un grado de implicación activa demostrable y con un grado de apalancamiento de recursos”*. En consecuencia, para valorar la solvencia se dan criterios (subcriterios), como son la experiencia y la especialización, pero no se encuentra un indicador preciso de cómo se miden esos criterios. También se señala como indicador las alianzas realizadas, sin embargo, no resulta un indicador claro, no se sabe si se basan en el número de organizaciones que forman esas alianzas o en un determinado nivel de recursos aportados por las entidades relacionadas o en ambos.

Tampoco se halla novedad alguna en el análisis de la convocatoria a convenios de cooperación, realizada mediante Resolución de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo por la que se aprueba la convocatoria pública de concesión de subvenciones para la realización de convenios de cooperación para el desarrollo correspondiente al periodo 2018-2021 (AECID, 2018b), salvo que en la formulación se contemple la seguridad de los cooperantes en zonas de conflicto, quedando por analizar de esta convocatoria el requisito de ser ONGD calificada, que ya se ha visto en el artículo 5.2 de la Orden AEC/2909/2011 y que se estudiará posteriormente.

Teniendo en cuenta todos los indicadores establecidos por la Agencia, en los distintos instrumentos de financiación analizados, para el criterio de solvencia institucional, el único criterio material, se pueden establecer los siguientes indicadores:

1. Tener publicadas en la web de la entidad: las memorias de actividades, las cuentas auditadas y la composición de los órganos de gobierno.
2. El número de personas trabajadoras en función de los fondos de la entidad.

3. Indicadores relativos a las fuentes de financiación.
4. Indicadores que tengan por referencia la calidad en la justificación de subvenciones previas de AECID.
5. La existencia de normas de conducta de los empleados.
6. La existencia de mecanismos de tramitación de quejas y sugerencias.
7. Las alianzas realizadas.

Tanto en las convocatorias a proyectos como de convenios, el criterio de solvencia institucional tiene un peso para la AECID de un 20% en la evaluación (artículo 9 de la Orden AEC/2909/2011), pero se desconoce qué peso concreto otorga la Agencia a cada uno de los indicadores de esa solvencia, por lo que, a efectos de este estudio, se considera que todos tienen el mismo peso, es decir, cada indicador enumerado cuenta 1/7 del 20% (un 2,86%) correspondiente a la solvencia.⁴³

Se recoge en la tabla 4.3 los criterios, indicadores, requisitos y fuentes de verificación recogidos en la Orden AEC/2909/2011 y en la Resolución de convocatoria anual de subvenciones analizadas y su adecuación a este estudio.

Estudiada toda la normativa de convocatoria, el único requisito que aún no se ha analizado es el que viene recogido en el artículo 5.2 a) de la Orden AEC/2909/2011, de 21 de octubre, por la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones de cooperación internacional para el desarrollo, donde se establece expresamente que *“podrán acceder a la condición de adjudicatarias de las convocatorias de convenios las ONGD que hayan obtenido la acreditación como «ONGD calificada»”*.

⁴³ El reparto proporcional de la ponderación total del criterio entre todos los indicadores usados para su verificación también es contemplado por la legislación, así el artículo 60.2 del Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, dispone que “Cuando por razones debidamente justificadas, no sea posible precisar la ponderación atribuible a cada uno de los criterios elegidos, se considerará que todos ellos tienen el mismo peso relativo para realizar la valoración de las solicitudes”.

Tabla 4.3. Criterios, indicadores, requisitos y fuentes de verificación recogidos en la Orden AEC/2909/2011 y en la Resolución de convocatoria anual de subvenciones y su adecuación a este estudio.

| | Criterio | Para la Agencia (AECID) | | | | En este estudio | | |
|--|---|---|--|--|--------------------------------|--|--|---------------|
| | | Indicador | Requisito | Fuentes de verificación | Ponderación | Clasificación y validez del criterio/indicador/requisito | Fuentes de verificación | Ponderación |
| Orden AEC/2909/2011 y Resolución de convocatoria anual de subvenciones | Cumplimiento legislación y contratos subvenciones anteriores. | Cumplimiento legislación y contratos subvenciones anteriores. | Cumplir | Deducidos en función de los datos solicitados por la Agencia: • Declaración honor cumplir con obligaciones fiscales, laborales, Seguridad Social y por reintegro subvenciones | 100% (requisito indispensable) | Criterio formal | No se verifica | No se pondera |
| | Para el caso de convenios: ser una ONGD "calificada" | Calificación de ONDG de AECID | Estar calificada | | 100% (requisito indispensable) | Sin analizar hasta el momento | | |
| | Para el caso de proyectos: Experiencia | Número de proyectos realizados | 5 proyectos en los últimos 8 años | Acreditación del financiador | 100% (requisito indispensable) | Criterio e indicador material. El requisito y la ponderación no puede tenerse en cuenta por ser formales | Informe individual ONGD a Coordinadora estatal | 100% |
| | Importe de la subvención | Subvenciones solicitadas para la misma intervención | El importe subvención no superior al coste de la actividad subvencionada | Declaración responsable de la ONGD | 100% (requisito indispensable) | Criterio formal | No se verifica | No se pondera |
| | ? | ? | ? | • Organigrama. • Número de personas socias • Número de donantes • Personal contratado, en sede y cooperante • Presencia en redes internacionales | ? | | | |
| | Calidad y eficacia de la ayuda | ? | ? | Formulación del proyecto presentado | 25% | Criterio formal | No se verifica | No se pondera |
| | Complementariedad con objetivos y prioridades de la cooperación española. | ? | ? | Formulación del proyecto presentado | 30% | Criterio formal | No se verifica | |
| | Calidad de formulación, viabilidad y sostenibilidad del proyecto | Varios en función del instrumento de financiación | ? | Formulación del proyecto presentado | 25% | Criterio formal | No se verifica | |

Eficiencia de las ONGD. Indicadores y estudio mediante el análisis de rendimiento de PROMETHEE

| | Criterio | Para la Agencia (AECID) | | | | En este estudio | | | |
|--|--|------------------------------|---|---|--|--|---|---|--------------------|
| | | Indicador | Requisito | Fuentes de verificación | Ponderación | Clasificación y validez del criterio/indicador/requisito | Fuentes de verificación | Ponderación | |
| Orden AEC/2909/2011 y Resolución de convocatoria anual de subvenciones | Solvencia institucional (capacidad institucional, solvencia, experiencia, especialización, alianzas) | Transparencia de la ONGD | Documentos publicados en la Web. | Tener publicados en web: memorias de actividades, cuenta auditadas, composición de órganos de gobierno y equipos técnicos | Web de la entidad | 20% | Criterio material: Se usan tres indicadores: "tener en web la memoria de actividades", "tener web las cuentas anuales" y "tener en web datos de los miembros de los órganos de gobierno". | <ul style="list-style-type: none"> Informe individual ONGD a Coordinadora estatal Información en web (cuentas anuales, memorias, informes...) | 1/7 de 20% = 2,86% |
| | | Gestión de RRHH | Nº de trabajadores según sus fondos | ? | Datos aportados por entidad en solicitud de subvención | | Criterio material | | 1/7 de 20% = 2,86% |
| | | Gestión económico-financiera | ? (relativos a fuentes de financiación) | ? | Datos aportados por entidad en solicitud de subvención | | Criterio material | | 1/7 de 20% = 2,86% |
| | | Funcionamiento interno | ? (relativos a la calidad en la justificación de subvenciones previas de AECID) | ? | Registros internos de la AECID | | Criterio material: no se tiene en cuenta por falta de datos | No se verifica | No se pondera |
| | | Funcionamiento interno | ? (alianzas realizadas) | ? | ? | | Criterio material | Informe individual de las ONGD a la Coordinadora estatal. | 1/7 de 20% = 2,86% |
| | | Gestión de RRHH | Documento con los principios éticos de la entidad | Existencia normas de conducta de empleados | ? | | Criterio material: no se tiene en cuenta por falta de datos | No se verifica | No se pondera |
| | | Gestión de RRHH | | Existencia mecanismos tramitación quejas | ? | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Se pasa a estudiar este requisito, exigido únicamente para la licitación a convenios, que, como ya se ha visto, es el instrumento que financia acciones de mayor duración (hasta 4 años) y de mayor importe (mínimo 2,5 millones de euros y máximo de 20 millones). Se debe tener en cuenta que, dada la magnitud de las actuaciones, a los convenios sólo se presentarán, de forma individual, las ONGD que tengan un gran tamaño, es decir, ONGD grandes. Tal y como afirma Ambrós (2013, p.3) estos instrumentos de financiación se dan a un número restringido de entidades, “en realidad solo a las grandes ONGD nacionales”.

La Resolución de 17 de septiembre de 2013, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, por la que se establece el procedimiento para la obtención, revisión y revocación de la calificación por las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, establece, al respecto de la calificación, en su preámbulo, que considera imprescindible “*dotar de un considerable nivel de exigencia al procedimiento de selección de las organizaciones*” que realicen operaciones de cooperación a través de convenios. Este mayor nivel de exigencia pasa por revisar el cumplimiento en la ONGD de “*un amplio abanico de aspectos cualitativos, pero también cuantitativos, puesto que conlleva la posibilidad de acceder a gestionar el instrumento de convenios, que requiere un importante grado de capacidad de gestión*”.

La propia AECID ha publicado un *Manual de autoevaluación para la acreditación como ONGD calificada* (AECID, 2017) a modo de guía, que permite a las organizaciones comprobar su nivel de calificación, autoevaluarse, mediante la cumplimentación de los ítems requeridos y su valoración según las escalas que se establecen. El manual está editado conforme a lo establecido en la Resolución de 17 de septiembre de 2013 y recoge el procedimiento a seguir para la obtención de la calificación, la explicación de cada ítem a valorar y el modo de justificar el ítem por la entidad, así como los criterios para otorgar la puntuación a cada uno de ellos y una tabla de autoevaluación, que permitirá saber a la ONGD a priori, si cumple o no los requisitos para acceder a la calificación.

Por tanto, la Agencia española, a la hora de conceder la calificación, pone a disposición de forma objetiva una serie de criterios, indicadores y requisitos a cumplir por las ONGD, que podrían servir a la hora de considerar los ítems usados por el donante para considerar que una ONGD es eficiente en su funcionamiento.

El procedimiento para obtener la calificación pasa por dos fases. En la primera de ellas se analiza si la organización verifica una serie de requisitos generales, sin la acreditación

de tales requisitos no se pasará a la fase siguiente y será denegada la acreditación. La segunda fase supone someter la organización a una evaluación cuantitativa y cualitativa de su funcionamiento, otorgando a cada ítem analizado una determinada puntuación. La valoración total se realiza sobre 100 puntos, suponiendo la evaluación cuantitativa un 40% y la cualitativa un 60% del total, debiendo alcanzar una puntuación mínima de 24 puntos en la valoración cuantitativa y de 36 en la cualitativa para lograr la acreditación de ONGD calificada.

Se analizarán los criterios, indicadores y requisitos establecidos para la calificación a medida que se van enumerando, se intentará evitar los requisitos que supongan un determinado tamaño de la entidad y se generalizarán para que puedan ser usados como variables objetivas de eficiencia. También se irán estableciendo, dentro de lo posible, qué indicadores se pueden tener en cuenta en el estudio a llevar a cabo por tener datos suficientes para su verificación, qué ítems se pueden verificar con los datos disponibles si se reformulan convenientemente y qué indicadores no se pueden considerar en este estudio por no tener acceso a los datos necesarios para verificarlos.

La primera fase de la calificación consiste en la verificación del cumplimiento de una serie de requisitos generales. Supone comprobar que no concurren en la entidad ninguno de los motivos de exclusión recogidos en la Resolución que regula la calificación, requisitos que, al ser de obligado cumplimiento, se han considerado formales, sin perjuicio de que el indicador sea válido en el estudio. Por el mismo motivo, no se tendrán en cuenta la ponderación asignada a los requisitos mínimos que se establezcan, por considerarlos formales al ser ponderaciones del 100% y que excluirían de este estudio a las organizaciones que no los cumplieren.

Establece la Resolución que la ONGD ha de ser de carácter privado, sin vinculación con organismo público y carecer de ánimo de lucro. Estos criterios generales, ya han sido analizados anteriormente (ver tabla 4.1) y se clasificaron como criterios formales, relacionados con la propia existencia de la entidad como ONGD, pero sin guardar relación con la eficiencia del funcionamiento de la ONGD.

Además, ha de cumplir, en el momento de presentar la solicitud para obtener la calificación de AECID, los siguientes requisitos generales (AECID, 2017):

- a) Estar inscrita en el Registro de la AECID al menos ocho años antes de la fecha de presentación de la solicitud de calificación y tener la inscripción actualizada en cuanto a los datos de la entidad que figuran en ella.

- b) Contar con una experiencia específica en intervenciones de cooperación al desarrollo con financiación pública de, al menos, ocho años.
- c) Haber ejecutado la ONGD en los últimos ocho años un mínimo de veinticuatro intervenciones de cooperación al desarrollo⁴⁴, seis de ellas, al menos, con financiación de la AECID obtenida en convocatorias de concurrencia competitiva.
- d) Haber gestionado, en los últimos ocho años, subvenciones AECID para acciones de cooperación al desarrollo por, al menos, un importe total de un millón de euros.
- e) Haber gestionado un monto mínimo de diez millones de euros en intervenciones de cooperación para el desarrollo en los últimos ocho ejercicios y así aparezca reflejado en las cuentas anuales de la entidad.
- f) Haber auditado las cuentas anuales correspondientes a los últimos ocho ejercicios con un auditor externo habilitado.
- g) Que, de acuerdo con la información recogida en las cuentas auditadas no se hayan producido pérdidas en los tres ejercicios anteriores a la fecha de presentación de la solicitud y no se haya producido una reducción de los fondos propios en más de un 50% en los últimos ocho años.
- h) Disponer de personal contratado⁴⁵, ya sea en España o en los países de intervención, con funciones relacionadas con la cooperación para el desarrollo, siendo la plantilla media de, al menos, siete personas durante cada uno de los cinco años anteriores a la fecha de presentación de la solicitud para la acreditación como ONGD calificada.
- i) Disponer de base social al cierre del ejercicio inmediatamente anterior a la fecha de presentación de la solicitud para la acreditación como ONGD calificada, consistente en un mínimo de trescientos particulares y/o entidades privadas que realicen

⁴⁴*Se entiende por intervención ejecutada aquella cuyo plazo de ejecución esté comprendido al menos en un 50 por 100 en el período de los ocho años anteriores a la fecha de presentación de la solicitud para la acreditación como ONGD calificada. Para el cómputo de estos períodos se tendrán en cuenta las eventuales ampliaciones de plazo de ejecución debidamente autorizadas* (AECID, 2017).

⁴⁵ Por personal contratado con funciones relacionadas con la cooperación para el desarrollo ha de entenderse el personal por cuenta ajena empleado por la ONGD, cuya relación laboral esté formalizada mediante contrato laboral sometido al Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido del Estatuto de los Trabajadores, y que sea susceptible de estar comprendido en la definición de personal expatriado y personal en sede del artículo 13, apartados 2.e).1.º y 2.e).4.º, de la Orden AEC/2909/2011 (Resolución de 17 de septiembre de 2013, base I.2.1 g).

aportaciones periódicas a la organización, de carácter general no finalista, no destinadas a la financiación de proyectos o necesidades concretas.

j) Haber dado cumplimiento a lo establecido en el Real Decreto 519/2006, de 28 de abril, por el que se establece el Estatuto de los cooperantes, durante los últimos tres años (fundamentalmente, se debe certificar que han estado contratados laboralmente y asegurados).

k) Estar al corriente de las obligaciones contraídas en subvenciones anteriores y del pago del seguro de cooperantes.

l) No haber sido excluidas de las convocatorias de la AECID por incumplimiento de las obligaciones impuestas a los adjudicatarios respecto de las subvenciones concedidas en los últimos cuatro años.

m) No concurrir en la organización solicitante ninguna de las circunstancias contenidas en los apartados 2 y 3 del artículo 13 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones. Respecto del cumplimiento de obligaciones tributarias y con la Seguridad Social, se deberá estar al corriente tanto en España como en los países en los que haya ejecutado o esté ejecutando su actividad.

n) Si la solicitud de acreditación hubiera sido denegada con anterioridad, haber transcurrido un mínimo de un año desde la notificación de la Resolución de denegación.

La inscripción en el Registro de AECID es un criterio que ya se ha analizado el criterio de la inscripción en el Registro (ver tabla 4.1), llegando a la conclusión de que es un criterio formal, exigido por la Agencia, pero sin relación con el buen o mal funcionamiento de la entidad.

Los requisitos recogidos en los puntos b) a e) anteriores, se pueden enmarcar en el criterio de la experiencia previa de la entidad, deduciendo como indicadores de dicha experiencia El número de intervenciones de cooperación realizadas con financiación pública (puntos b y c) siendo su requisito que ese número sea superior a 24 intervenciones y el volumen de fondos gestionados en actuaciones de cooperación y la cuantía total de las subvenciones gestionadas, en los últimos 8 años (puntos d y e).

En el presente estudio se tiene en cuenta el indicador del número de intervenciones realizadas, pero no que sean con financiación pública pues no se relaciona con la eficiencia de la entidad, puede ser eficiente una entidad que realice todas sus

intervenciones con fondos propios o incluso más eficiente que aquella que depende de subvenciones públicas.

Tampoco se tiene en cuenta que al menos seis subvenciones provengan de la AECID pues es un requisito específico de la Agencia, meramente formal, ni se considerará el número mínimo de 24 intervenciones, pues requiere que la entidad tenga determinado tamaño y recursos para su gestión, por lo que podría ser un número demasiado elevado para las pequeñas entidades. Por el mismo motivo tampoco se tendrá en cuenta el requisito establecido de haber gestionado un monto de al menos 10 millones de euros.

Además, el volumen de fondos destinados a cooperación se evalúa también en la valoración cuantitativa (ver indicador 10, dentro al análisis de la capacidad operacional de la evaluación cuantitativa), lo que refuerza la teoría de que estos requisitos mínimos no son más que la forma en que la Agencia se asegura determinado tamaño en la entidad que quiera alcanzar la calificación. Por lo que no se pueden tener en cuenta en este estudio que abarca organizaciones de pequeño y mediano tamaño.

Por lo que respecta al requisito de auditoría fijado en el apartado f), señalar que no todas las entidades deben someter sus cuentas anuales a auditoría, únicamente las que estén obligadas a ello conforme a lo establecido en la Disposición Adicional primera de la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas⁴⁶.

Por otro lado, la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Dispone en sus artículos 3 y 8 que las entidades de sector privado que reciban subvenciones públicas en una cuantía superior a 100.000 euros o cuando al menos el 40% del total de sus ingresos anuales tengan carácter de ayuda o subvención pública, siempre que alcancen como mínimo la cantidad de 5.000 euros, deberán publicar en su página web (artículo 5.4) los informes de auditoría de cuentas.

En consecuencia, aunque en principio la auditoría de las cuentas anuales parezca un requisito a exigir a grandes entidades, se puede enmarcar este ítem dentro del criterio

⁴⁶ El apartado e) de la DA primera de la Ley de Auditoría de Cuentas dispone que: “1. Sin perjuicio de lo establecido en otras disposiciones, deberán someterse en todo caso a la auditoría de cuentas prevista en el artículo 1.2 de esta Ley, las entidades, cualquiera que sea su naturaleza jurídica, en las que concurra alguna de las siguientes circunstancias: [...] e) Que reciban subvenciones, ayudas o realicen obras, prestaciones, servicios o suministren bienes al Estado y demás organismos públicos dentro de los límites que reglamentariamente fije el Gobierno por real decreto. f) Las demás entidades que superen los límites que reglamentariamente fije el Gobierno por real decreto. Dichos límites se referirán, al menos, a la cifra de negocios, al importe total del activo según balance y al número anual medio de empleados, y se aplicarán, todos o cada uno de ellos, según lo permita la respectiva naturaleza jurídica de cada sociedad o entidad.”

de transparencia, indicador que, dados los datos a los que se tienen acceso, se podría enunciar como tener auditadas las cuentas anuales y publicada dicha auditoría en la web de la entidad.

Se recogen en el punto g) dos indicadores del funcionamiento de la gestión económica y financiera de la entidad, los resultados obtenidos y la evolución de los fondos propios, cuyo requisito es, para el primer indicador, que los resultados sean positivos en los últimos 3 años y para el segundo que no se reduzcan los fondos propios en más de un 50% en los últimos 8 años.

Estos indicadores son evaluados también en los indicadores 60 y 61 de la evaluación cuantitativa, dentro del análisis de la estructura económica y cuentas anuales. Por lo que se tendrá en cuenta también la ponderación que se les dé en esa evaluación cuantitativa.

Por su parte en el punto h) se ofrece un indicador de la gestión de recursos humanos de la entidad. El requisito asociado al indicador es el de tener siete trabajadores en los últimos cinco años, requisito que no se puede considerar en este estudio pues hay organizaciones de pequeño tamaño que, no llegando a ese volumen de empleados, pueden ser eficientes en su gestión. Además, tener en cuenta el número de trabajadores, sin relacionarlos con los proyectos que lleva a cabo la ONGD y sus presupuestos sería un indicador de eficacia, pero no de eficiencia. Este indicador también es evaluado en la valoración cuantitativa (ver indicador 3 dentro del análisis de los recursos humanos).

En el apartado i), como indicador de la base social se enumera el número de personas socias, entendiendo por tales aquellas que realizan aportaciones periódicas a la entidad. Indicador que se asocia con la gestión económica-financiera que realice la organización. El mínimo de 300 socios exigidos en el apartado tampoco se puede generalizar en el estudio pues hay organizaciones de pequeño tamaño que, no llegando a ese volumen de base social, pueden ser eficientes en su gestión. Además, señalar que la base social también es evaluada en la valoración cuantitativa (ver indicador 8).

Todos los requisitos exigidos en las letras j) a n) se pueden enmarcar dentro del ya citado criterio de cumplimiento de la legislación vigente, que como ya se ha indicado, se considera un criterio formal.

En síntesis, los indicadores materiales a los que la Agencia da una ponderación individual del 100% a la hora de acceder a la calificación son:

1. Número de años de experiencia en cooperación.
2. Número de proyectos realizados.
3. Volumen de fondos gestionados.
4. Tener publicadas en la web los informes de auditoría.
5. Volumen de beneficios.
6. Volumen de fondos propios.
7. Plantilla media de trabajadores.
8. Número de personas socias y donantes privados.

A efectos de este estudio, para ponderar estos indicadores y dado que la Agencia da al cumplimiento de los requisitos asociados a cada uno de ellos el mismo peso del 100%, se considerará que en conjunto pesan un 100% para la Agencia, por lo que cada uno de ellos tendrá un peso en este estudio de 1/8 del 100%, es decir, un 12,5%.

Se sintetizan en una tabla 4.4 los criterios, indicadores, requisitos y fuentes de verificación establecidos en los requisitos generales de calificación y su adecuación a este estudio

Superada la fase general, la valoración cuantitativa analizará la capacidad instalada de los recursos humanos y económicos de la ONGD, y en particular, los volúmenes de cooperación registrados en los últimos diez años, la presencia en regiones y países, los sectores de especialización e incidencia, la estructura profesional permanente y el número de personas socias y voluntariado (base Sexta de la Orden AEC/1303/2005, de 27 de abril⁴⁷).

La valoración cuantitativa está compuesta por tres bloques temáticos: el análisis financiero, el análisis de los recursos humanos y el análisis de la capacidad operacional, con los criterios, indicadores y pesos que se detallan a continuación.

⁴⁷ La Orden AEC/2909/2011, de 21 de octubre, por la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones de cooperación internacional para el desarrollo, derogó la anterior ley de bases (Orden AEC/1303/2005, de 27 de abril) salvo en su base 6ª.

Tabla 4.4. Criterios, indicadores, requisitos y fuentes de verificación establecidos por AECID en los requisitos generales de calificación y su adecuación a este estudio

| Criterio | | Para la Agencia (AECID) | | | | En este estudio | | |
|----------------------------|----------------------------|--|--|---|-----------------------------------|---|---|---------------|
| | | Indicador | Requisito | Fuentes de verificación | Ponderación/ puntuación máxima | Clasificación y validez del criterio/indicador/requisito | Fente de verificación de los criterios materiales | Ponderación |
| Condición de ONGD | Entidad de derecho privado | Ser entidad de derecho privado | ? | Declaración responsable de que datos facilitados al Registro de la AECID están actualizados | 100% (requisito indispensable) | Criterio formal | No se verifica | No se pondera |
| | Sin fines de lucro | ? | | ? | 100% (requisito indispensable) | | | |
| Inscripción Registro AECID | | Inscripción Registro AECID | Al menos ocho años antes | <ul style="list-style-type: none"> Registro AECID Declaración responsable de que los datos facilitados al Registro de la AECID se encuentran actualizados | 100% (requisito indispensable) | | | |
| Experiencia | | Años con financiación pública | 8 años | Copia de resoluciones o contrato de subvención | 100% (requisito indispensable) | | | |
| | | Nº de proyectos ejecutados | 24 en los últimos 8 años, 6 de ellas con financiación AECID. | Relación de proyectos ejecutados Memorias de actividades | 100% (requisito indispensable) | 12,50% | | |
| | | Volúmen fondos gestionados en subvenciones AECID | 1 millón de euros en los últimos 8 años | Registros de la Agencia | 100% (requisito indispensable) | Criterio formal | No se verifica | No se pondera |
| | | Volúmen de fondos gestionados | 10 millones de euros en los últimos 8 años. | Cuentas anuales Informes de auditoría Declaración responsable | 100% (requisito indispensable) | Criterio material: no se tiene en cuenta el monto mínimo indicado por la Agencia. | Informe individual ONGD a Coordinadora estatal | 12,50% |

Análisis de los criterios de elegibilidad de los donantes

| Criterio | Para la Agencia (AECID) | | | | En este estudio | | |
|--|--|---|--|--------------------------------|--|---|---------------|
| | Indicador | Requisito | Fuentes de verificación | Ponderación/puntuación máxima | Clasificación y validez del criterio/indicador/requisito | Fente de verificación de los criterios materiales | Ponderación |
| Adecuación: Transparencia | Auditoría de las Cuentas anuales | últimos 8 ejercicios con auditor externo | Informes de auditoría | 100% (requisito indispensable) | Criterio material: tener publicadas web la auditoría de las cuentas anuales y se enmarca dentro de un criterio llamado <i>transparencia</i> . | Informes de auditoría de figurar en web de la entidad | 12,50% |
| Gestión económico - financiera | Beneficios o pérdidas | Que no se hayan producido pérdidas en los tres ejercicios anteriores | Cuentas anuales | 100% (requisito indispensable) | Criterio material: se enmarca dentro del criterio de "gestión económico-financiera" | Cuentas anuales de figurar enweb de la entidad | 12,50% |
| Gestión económico-financiera | Evolución de los fondos propios | No reducción de fondos propios en más de un 50 % en los últimos ocho años | | 100% (requisito indispensable) | | | 12,50% |
| Gestión de RRHH | Personal contratado | Plantilla media de al menos siete trabajadores en cada uno de los cinco años anteriores | <ul style="list-style-type: none"> Relación de trabajadores presentada por la ONGD Plantilla media en las cuentas anuales o declaración responsable Modelos TC2 de la Seguridad Social o vida laboral | 100% (requisito indispensable) | Criterio material:se enmarca dentro del criterio de "gestión de recursos humanos" | Informe individual ONGD a Coordinadora estatal | 12,50% |
| Gestión económico - financiera | Base social: nº socios y donantes privados | Mínimo 300 | Modelo 182 de la Agencia Tributaria | 100% (requisito indispensable) | Criterio material: se enmarca dentro del criterio de "gestión económico - financiera". <i>No se considera el requisito de al menos 300 personas.</i> | | 12,50% |
| Cumplimiento de la legislación vigente | Preceptos establecidos en: <ul style="list-style-type: none"> Estatuto de los cooperantes Obligaciones contraídas en subvenciones anteriores Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones Obligaciones tributarias y con la Seguridad Social | Cumplir con obligaciones legales | <ul style="list-style-type: none"> Declaración responsable de estar al corriente de todas las obligaciones Acreditación cumplimiento obligaciones tributarias y con Seguridad Social | 100% (requisito indispensable) | Criterio formal | No se verifica | No se pondera |

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis financiero de la ONGD se establecen dos indicadores: solvencia y porcentaje de ingresos que se destinan a actividades sociales.

La solvencia analiza la capacidad de la organización para hacer frente a los proyectos de cooperación que realiza, la capacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo, medida mediante la ratio de solvencia, y la evolución de los fondos propios de la entidad en los últimos 8 años. Sin embargo, sólo se puntúa la ratio de solvencia, por ello se atiende a ese indicador y no se tendrá en cuenta el resto.

(1) Indicador 1: la ratio de solvencia, calculada como el cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente (AC/PC) del último ejercicio cerrado. Se asignan 6 puntos si la ratio de solvencia es igual o superior a 1,5; se dan 3,6 puntos si el valor de esta ratio es igual o superior a 1 e inferior a 1,5 y 0 puntos si es inferior a 1.

El porcentaje de ingresos destinados a fines sociales se mide a través del siguiente indicador:

(2) Indicador 2: media aritmética, de los últimos 5 años, del porcentaje de ingresos medios que se destinan a actividades sociales. Este porcentaje se calcula como el cociente entre los gastos destinados a fines sociales (los destinados al desarrollo de la actividad propia, como ayudas monetarias o los gastos de personal) y los ingresos de la entidad. Como requisito se establece que, si la media es superior o igual a 0,9, se otorgan 9 puntos; si es igual o superior a 0,7 pero inferior a 0,9 se puntúa con 5,4 y si es inferior a 0,7 no se otorga puntuación.

Se aportan aquí dos indicadores de la gestión económica y financiera de la entidad. El primero de ellos la ratio de solvencia, cuyo requisito de cumplimiento es que sea superior a 1, con un ideal de 1,5, permite saber la distancia de la entidad a la suspensión de pagos y su buena o mala gestión de los flujos de efectivo. El segundo, el porcentaje de sus ingresos destinado a fines sociales, permite saber si la ONGD realmente no tiene ánimo de lucro, reinvertiendo el beneficio obtenido en su actividad en los fines de la organización., su requisito es que se encuentre por encima de 0,7.

Para analizar los recursos humanos de la ONGD se valoran tres indicadores: la plantilla media, la estructura de personal y la base social. Todos ellos permiten conocer si la entidad posee recursos humanos (personal contratado, cooperante y voluntario) suficientes para ejecutar sus actividades, lo que estaría relacionado con la gestión de recursos humanos que realiza y si posee un número de personas socias y donantes que

le permitan tener una estabilidad de recursos financieros, lo que se relaciona con la gestión económica-financiera de la entidad.

La plantilla media se mide a través del siguiente indicador:

(3) Indicador 3: se calcula la media de las medias anuales de cada uno de los últimos 5 ejercicios económicos. Si su valor es superior a 30 trabajadores se le concede una puntuación de 2,25 puntos; si el valor es igual o superior a 12 y menor de 30 se otorgan 1,25 puntos y no se obtiene puntuación de ser inferior a 12 el número medio de trabajadores.

Por tanto, como requisito de su cumplimiento se establece que la media de las plantillas medias anuales de los últimos 5 años sea superior a 12, siendo ideal superior a 30. Este volumen de trabajadores se daría en organizaciones de determinado tamaño, por lo que, como se ha señalado anteriormente, no se tendrá en cuenta en este estudio, ya que también se quiere examinar la eficiencia en micro-entidades.

La estructura de personal se valora mediante la tasa de temporalidad, la presencia de personal con discapacidad, la presencia de mujeres en puestos directivos y los cooperantes desplazados sobre el terreno en el último año.

(4) Indicador 4: la tasa de temporalidad se define como el porcentaje de contratos indefinidos respecto a la plantilla media en cada uno de los últimos cinco ejercicios y se puntúa el resultado de calcular el porcentaje medio de los últimos 5 años. Si el porcentaje medio es superior al 65%, se valora con 2 puntos, si es superior al 35% e inferior o igual al 65% se le otorga 1 punto y no se obtiene puntuación para valores inferiores o iguales al 35%.

El indicador tasa de temporalidad, cuyo requisito de cumplimiento, como se ha visto, es que el porcentaje medio de los últimos 5 años de trabajadores indefinidos sea superior al 35%, siendo ideal el 65%, permite comprobar la capacidad de la entidad para mantener una plantilla de trabajadores estable, necesaria para conservar el conocimiento adquirido por los trabajadores y su experiencia, para asegurar la implicación del personal en proyectos a largo plazo y puede ser también indicador del clima laboral de la entidad, de lo motivados que se encuentren los trabajadores y lo grato que les resulte el trabajo en la organización.

(5) Indicador 5: la presencia de personal con discapacidad se valora de la siguiente manera: si la ONGD cuenta con más de 50 trabajadores debe tener, por ley, al menos

un 2% de trabajadores con discapacidad⁴⁸. Si la entidad tiene menos de 2 trabajadores con discapacidad no se le otorga puntuación, si tiene 2 trabajadores se le conceden 0,9 puntos y si tiene más de 2 trabajadores con discapacidad se le otorgan 1,80 puntos. Si la ONGD cuenta con menos de 50 trabajadores, aunque legalmente no está obligada a reservar puestos de trabajo a personas con discapacidad, la Agencia valora con, 0,9 puntos si tiene un trabajador con discapacidad y 1,8 si tiene más de 1 trabajador.

Se trata de un indicador del criterio cumplimiento de la legislación vigente, que además legalmente sólo sería obligatorio para las entidades de más de 50 trabajadores, por lo que no se tendrá en cuenta en el estudio.

(6) Indicador 6: la presencia de mujeres en puestos directivos es valorada con 1,80 puntos si el porcentaje de mujeres directivas es superior o igual al 65%, con 1,44 puntos si este porcentaje se sitúa entre el 50% y el 65% y no se concede puntuación si es inferior o igual al 50%.

Aunque no existe imposición legal a la paridad de género en puestos directivos de entidades privadas, sí que se recomienda a la lectura de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. De hecho, lo que sí se exige es que las empresas de más de 50 trabajadores y trabajadoras tengan y publiquen un plan de igualdad (artículo 45). Es, por tanto, un indicador puramente formal, de cumplimiento de una norma moral más que jurídica que, aunque pudiera dar pistas sobre el comportamiento interno de la entidad con su personal, no permitiría calificar objetivamente de mala entidad a aquella que no cumpla con el indicador, por lo que no se tendrá en cuenta en el estudio.

(7) Indicador 7: por lo que respecta a los cooperantes desplazados sobre el terreno, si su número ha sido igual o superior a 7, se valora con 3,15 puntos; si el número de cooperantes desplazados es mayor o igual a 3 e inferior a 7 se le otorgan 1,90 puntos, en otro caso no se obtiene puntuación.

El número de cooperantes es un indicador directo de la capacidad operativa de la entidad y de su gestión de los recursos humanos. Aunque el indicador dado por la Agencia sea el número total de cooperantes se considera mejor indicador la media de cooperantes por proyecto que realiza la entidad, pues, por ejemplo, no es lo mismo tener

⁴⁸Art. 42 del Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social establece que *“las empresas públicas y privadas que empleen a un número de 50 o más trabajadores vendrán obligadas a que de entre ellos, al menos, el 2 por 100 sean trabajadores con discapacidad”*.

7 cooperantes para un proyecto que el mismo número para 14 proyectos, la capacidad de gestión de cada proyecto varía en ambos casos.

La base social se mide por el número de personas socias o donantes y por el número de personas voluntarias.

(8) Indicador 8: número de personas socias. Si el número de personas socias o donantes es igual o superior a 500 se otorgan 3 puntos; si es superior o igual a 300 e inferior a 500 se le dan 1,80 puntos y no se puntúa si el número es inferior a 300.

(9) Indicador 9: número de personas voluntarias. Si el número de personas voluntarias es igual o superior a 50 se otorgan 3 puntos; si es superior o igual a 10 e inferior a 50 se le dan 1,80 puntos y no puntúa si el número es inferior a 10.

Se ofrece un indicador más de la gestión económico-financiera de la entidad (el número de personas socias) que podrían dar pistas sobre la estabilidad de sus recursos financieros y un indicador de su gestión de recursos humanos (el número de personas voluntarias). No se tendrán en cuenta en el estudio el volumen exigido como requisito para los indicadores anteriores pues hacen referencia a organizaciones de gran tamaño.

La capacidad operacional abarca el análisis de los volúmenes de cooperación en los últimos diez años, la antigüedad de la dedicación de la ONGD a la Cooperación al Desarrollo y su presencia en países prioritarios para la Cooperación Española.

(10) Indicador 10: si la suma del volumen de fondos destinados a cooperación en los últimos 10 años es igual o supera los 50 millones de euros se le otorgan 2 puntos; si es igual o superior a 25 millones de euros pero inferior a 50 millones, se le conceden 1,80 puntos; si iguala o supera los 18 millones de euros se conceden 1,20 puntos y no puntúa si es inferior a 18 millones de euros.

El indicador volumen de fondos destinados a cooperación podría estar ligado directamente con el criterio de la experiencia de la entidad pues, cuantos más fondos se hayan ejecutado más proyectos se habrán realizado y mayor será la experiencia en la gestión de proyectos de la ONGD.

(11) Indicador 11: la antigüedad de la dedicación de la ONGD a la cooperación al desarrollo. Valora el tiempo de dedicación efectiva a la cooperación no la fecha de constitución de la ONGD. Se puntúa tras una dedicación mínima de 10 años, se obtienen

2,40 puntos si se lleva trabajando en cooperación entre 11 y 20 años; 3 puntos si es entre 21 y 24 años y 4 puntos para 25 años o más.

Al igual que el indicador anterior, la antigüedad de la organización se puede considerar referido a la experiencia de la entidad, cuantos más años lleve en actividades de desarrollo mayor será la experiencia en este campo. Se usará el indicador de antigüedad de la entidad pues se desconoce el dato de cuántos años lleva dedicándose la organización a la cooperación. Supuestamente, una ONGD realiza estas actividades de desde su inicio. Tampoco se considera el número mínimo de años pues una entidad que haya iniciado su andadura hace menos de 10 años podría ser eficiente.

(12) Indicador 12: La presencia en países prioritarios para la Cooperación Española según el *Plan Director de la Cooperación Española*, otorga 2 puntos si trabaja en más de 15 países; si es en más de 5 países 1,20 puntos y no puntúa si coopera en menos de 5 países.

Este es un requisito formal, la Agencia solicita experiencia en los países que le interesa estar presente mediante la política de Cooperación española, por las razones que sean. Luego no se considera este indicador, como tal, en este estudio. Sí que puede generalizar, de manera que una organización que opere en varios países tendrá más experiencia que la que haya trabajado en un solo país, luego se usará el indicador número de países en los que opera, como ítem del criterio experiencia de la entidad.

Se recogen en la tabla 4.5, los criterios, indicadores, requisitos y ponderaciones de la valoración cuantitativa y su adecuación al presente estudio.

La valoración cualitativa analizará la capacidad organizativa y la coherencia de la actividad de la ONG, así como la existencia de soportes documentales en todos los ámbitos señalados que avalen la objetividad de la valoración (base Sexta de Orden AEC/1303/2005, de 27 de abril).

Dadas las características de la valoración cualitativa, todos los indicadores que se extraigan de la misma se enmarcarán en el criterio que, de forma general, se podrá denominar análisis de la organización.

Cualitativamente se valoran cinco bloques temáticos, la estructura de la entidad, el análisis organizacional, la actividad de la ONGD, el entorno y la estructura económica y las cuentas anuales. Con los criterios, indicadores y pesos que se detallan a continuación.

Tabla 4.5. Criterios, indicadores, requisitos y ponderaciones recogidos en la valoración cuantitativa a la calificación de AECID y su adecuación al presente estudio

| Criterio | Para la Agencia (AECID) | | | | En este estudio | | |
|--|--|---|--|-------------------------------|---|---|-------------|
| | Indicador | Requisito | Fuentes de verificación | Ponderación puntuación máxima | Clasificación y validez del criterio/indicador/requisito | Fuente de verificación | Ponderación |
| Gestión económico-financiera | Ratio de solvencia (Activo corriente / Pasivo corriente) | Mínimo valor de 1, valor ideal $\geq 1,5$ | Cuentas anuales auditadas | 6 / 100 | Criterio material | Cuentas anuales de figurar en web de la entidad | 6 / 100 |
| Sin fines de lucro | Porcentaje ingresos medios se destinan a actividades sociales | Media aritmética, últimos 5 años, del porcentaje de ingresos medios que se destinan a actividades sociales. Mínimo valor de 0,7, valor ideal $\geq 0,9$ | Cuentas anuales auditadas | 9 / 100 | Criterio formal | No se verifica al no tenerse en cuenta | 9 / 100 |
| Gestión de RRHH | Plantillas medias | Media de las plantillas medias medias anuales para los últimos 5 años superior a 12 trabajadores, ideal superior a 30. | <ul style="list-style-type: none"> Cuentas anuales auditadas Relación de trabajadores presentada por la entidad Declaración responsable Fotocopia compulsada de los TCs Hojas de vida laboral | 2,25 / 100 | Criterio material: variable a tener en cuenta. Se enmarca dentro del criterio de "gestión de recursos humanos". No se considera el requisito de al menos 12 trabajadores pues sería inalcanzable para las microentidades. | Informe individual ONGD a Coordinadora estatal | 2,25 / 100 |
| Gestión de RRHH | Tasa de temporalidad (media del porcentaje de contratos indefinidos respecto a la plantilla media) | Para últimos 5 años superior al 35%, ideal superior a 65%. | <ul style="list-style-type: none"> Relación de trabajadores presentada por la entidad Declaración responsable Fotocopia compulsada de los TCs Hojas de vida laboral | 2 / 100 | Criterio material | | 2 / 100 |
| Cumplimiento de la legislación vigente | Nº personal con discapacidad | grandes: 2 o más, pequeñas: 1 o más | <ul style="list-style-type: none"> Relación de trabajadores presentada por la entidad Declaración responsable Fotocopia compulsada de los TC Hojas de vida laboral | 1,8 / 100 | Criterio formal | No se verifica al no tenerse en cuenta | 1,8 / 100 |
| Cumplimiento de la legislación vigente | Nº de mujeres en puestos directivos | superior al 50%, ideal superior a 5% | <ul style="list-style-type: none"> Cuentas anuales auditadas Relación de trabajadores presentada por la entidad Declaración responsable Fotocopia compulsada de los TCs Hojas de vida laboral Memorias de actividad Organigrama | 1,8 / 100 | Criterio formal | | 1,8 / 100 |
| Gestión de RRHH | Nº cooperantes sobre el terreno | superior a 3 ideal superior a 7 | <ul style="list-style-type: none"> Relación de trabajadores presentada por la entidad Relación de personal cooperante Declaración responsable Fotocopia compulsada de los TCs Hojas de vida laboral Memorias de actividad Copias pólizas de seguro de cooperantes | 3,15 / 100 | Criterio material: se toma como indicador para el estudio la media de cooperantes por proyecto que realiza la entidad | Informe individual de las ONGD a la Coordinadora estatal. | 3,15 / 100 |

Eficiencia de las ONGD. Indicadores y estudio mediante el análisis de rendimiento de PROMETHEE

| Criterio | Para la Agencia (AECID) | | | | En este estudio | | |
|--------------------------------|--|--|---|-------------------------------|--|---|-------------|
| | Indicador | Requisito | Fuentes de verificación | Ponderación puntuación máxima | Clasificación y validez del criterio/indicador/requisito | Fuente de verificación | Ponderación |
| Gestión económico - financiera | Nº de personas socias | Un mínimo de 300 (ideal superior a 500) particulares y/o entidades privadas que realicen aportaciones periódicas a la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Memorias de actividad • Modelo 182 de la Agencia Tributaria • Declaración responsable | 3 / 100 | Criterio material: Se enmarca dentro del criterio de "gestión económico - financiera". <i>No se considera el requisito de al menos 300 personas</i> | Informe individual de las ONGD a la Coordinadora estatal. | 3 / 100 |
| Gestión de RRHH | Nº de personas voluntarias | Un mínimo de 10 (ideal superior a 50) particulares y/o entidades privadas que realicen aportaciones periódicas a la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Memoria de actividades • Registro altas y bajas de voluntarios • Relación de personas voluntarias • Acuerdos de colaboración o contrato no laboral • Pólizas de seguro • Declaración responsable | 3 / 100 | Criterio material: se enmarca dentro del criterio de "gestión de recursos humanos". <i>No se considera el requisito de al menos 10 personas.</i> | | 3 / 100 |
| Experiencia | Volumen de fondos destinados a cooperación | En los últimos 10 años, mínimo 10 millones de €, valor ideal 50 millones | <ul style="list-style-type: none"> • Relación de intervenciones • Cuentas anuales auditadas • Memorias de actividades • Declaración responsable | 2 / 100 | Criterio material: se enmarca dentro del criterio "experiencia". <i>No se considera el requisito de al menos 10 millones de euros.</i> | | 2 / 100 |
| Experiencia | Años de dedicación de la ONGD a la Cooperación al Desarrollo | Un mínimo de 11 años, ideal superior a 25 | <ul style="list-style-type: none"> • Relación de intervenciones • Cuentas anuales auditadas • Memorias de actividades | 4 / 100 | Criterio material: se enmarca dentro del criterio <i>experiencia</i> . El indicador se transforma en el de " <i>antigüedad de la entidad</i> ". <i>No se considera el requisito de al menos 10 años.</i> | | 4 / 100 |
| Experiencia | Nº de países en los que está presente que sean prioritarios para la cooperación española | En los últimos 2 años, mínimo 5 países, valor ideal más de 15 países. | <ul style="list-style-type: none"> • Relación de intervenciones • Cuentas anuales auditadas • Memorias de actividades | 2 / 100 | Criterio material: se enmarca dentro del criterio <i>experiencia</i> , transformando el indicador en " <i>Nº de países en los que opera</i> ". <i>No se considera el requisito de al menos 5 países.</i> | | 2 / 100 |

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la estructura: abarca a la identidad y principios básicos de la organización, la existencia de un Plan Estratégico y su grado de democracia y coherencia interna.

La identidad y principios básicos de la organización se valora por la definición escrita de una misión, una visión y unos valores de la entidad. Está compuesto por cuatro indicadores, otorgándose 0,45 puntos por el cumplimiento de cada uno de ellos.

(13) Indicador 13: la existencia de un documento que refleje la misión, visión, valores de la entidad.

(14) Indicador 14: si se ha hecho alguna acción para difundir el documento entre los distintos grupos de interés en especial entre las contrapartes y beneficiarios.

(15) Indicador 15: si el personal, incluyendo el voluntariado conoce la misión, visión y valores de la entidad.

El documento que recoja la misión, visión y valores de la entidad no lo solicita la Coordinadora pues esta exige a las organizaciones que escriban directamente en su informe la misión, visión y valores de la entidad, pero no que hagan constar si existe un documento que los recoja. De existir este documento debería ser publicitado en su página web, por lo que, en este estudio, se valora que desde la sede electrónica se acceda a cualquier documento donde figuren la misión, visión y valores de la entidad y, con ello, se dan por cumplidos los tres requisitos anteriores.

Por lo general, la misión, visión y valores de la entidad figuran en la planificación estratégica, por lo que se valorará que la entidad tenga un documento con su planificación estratégica en la web.

(16) Indicador 16: si el órgano de gobierno ha participado en la definición de la misión, visión y valores de la entidad y se ha reflejado esta participación en un acta.

No se accede a las actas de los órganos de gobierno de las entidades, ni tampoco figura este dato entre los requeridos por la Coordinadora, por lo que este requisito no será tenido en cuenta en el presente estudio por falta de datos.

La planificación estratégica se analiza mediante los siguientes indicadores:

(17) Indicador 17: la existencia de una planificación estratégica plurianual, al menos para un periodo de cuatro años, aprobada por el Órgano de Gobierno, con objetivos claros y directamente relacionada con la visión se valora con 1,26 puntos.

(18) Indicador 18: el reflejo en las actas correspondientes de que el órgano de gobierno da seguimiento, al menos anualmente, al cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica se valora con 0,9 puntos.

No se accede a las actas del órgano de gobierno para saber si realiza este seguimiento, pero sí la entidad pública en su página web su memoria anual de actividades, entonces se puede suponer, sin demasiado equívoco, que el órgano de gobierno conoce esas actividades y que vela porque sean acordes con la misión, visión y valores de la entidad.

(19) Indicador 19: la participación del personal contratado (no directivo) y voluntario en el proceso de elaboración de la planificación estratégica se valora con 0,72 puntos.

(20) Indicador 20: la existencia de una planificación estratégica por sectores y regiones recibe también 0,72 puntos.

A falta de datos objetivos para verificar el cumplimiento de estos indicadores, se valoran los indicadores 17, 19 y 20 reduciéndolos a uno más sencillo, de manera que se considerará cumplido si la entidad pública en su web una planificación estratégica y el indicador 18, como ya se ha comentado, se valorará mediante la verificación de si está publicada en la web la memoria anual de actividades.

El grado de democracia se analiza mediante los siguientes indicadores:

(21) Indicador 21: si los órganos de gobierno renuevan sus miembros al menos en un 50% cada 8 años se otorgan 0,45 puntos.

(22) Indicador 22: si están publicados los nombres de las personas que componen el patronato o la junta directiva con una breve reseña biográfica o curricular en la página web o, de no existir esta, se refleja al menos en la memoria anual o en algún folleto de presentación institucional disponible para el público en general, se valora con 0,90 puntos.

(23) Indicador 23: la existencia de un procedimiento formalizado y explícito, para que los trabajadores y el voluntariado puedan exponer sus puntos de vista sobre la organización y sus proyectos se valora con 0,75 puntos.

(24) Indicador 24: si existe representante de los trabajadores en la ONGD y no ha habido conflicto laboral grave en los últimos tres años, se obtienen 0,9 puntos. Además de que no se tiene acceso general a este dato, no se conoce desde los inicios de las ONGD ningún conflicto laboral, ninguna huelga que de forma general haya afectado al sector.

De todos estos requisitos sólo se tiene acceso al dato que permite corroborar el segundo (indicador 22), de manera que sólo se considera si figuran los nombres de las personas que componen el patronato o la junta directiva en la web o en algún documento publicado en la sede electrónica de la entidad.

El grado de coherencia interna se pone a valorar los siguientes ítems:

(25) Indicador 25: si la organización recoge en actas de las reuniones del órgano de gobierno la presentación, para los tres últimos años, de un documento que permita comprobar el grado de adecuación de las actividades de la organización con la visión y con el plan estratégico; este ítem se valora con 0,9 puntos, pero la sanción por incumplimiento se penaliza con la resta de 9 puntos.

(26) Indicador 26: si la ONGD ha suscrito algún código de conducta para ONGD, elaborado por agente externo y no ha sido sancionada por su incumplimiento obtiene 2,7 puntos.

No se accede a estos datos, por lo que no se pueden valorar en este estudio. Tampoco existe, que se sepa, ningún organismo que sancione el incumplimiento del código ético.

Dentro del análisis organizacional se estudia la organización interna de la ONGD desde el punto de vista procedimental y de su estructura administrativa, incluyendo las políticas de personal. Para ello se tienen en cuenta los modelos de calidad, la organización administrativa del trabajo y el personal remunerado y voluntario.

Los modelos de calidad se verifican por los siguientes indicadores:

(27) Indicador 27: si la ONGD tiene alguna certificación de gestión de calidad o está inmersa en algún proceso de certificación de calidad aprobado en acta por el órgano de gobierno recibe 0,44 puntos.

(28) Indicador 28: si cuenta con un departamento o responsable de calidad reconocido formalmente en la estructura organizativa se otorgan 0,48 puntos.

(29) Indicador 29: si la gestión se orienta a resultados se otorgan 1,48 puntos.

Estos requisitos no serán tenidos en cuenta en este estudio por falta de datos. En el caso del indicador (28), aunque pudiera ser consultado en el organigrama de la entidad, podría ser un cargo puramente formal ad hoc.

La organización administrativa del trabajo es analizada mediante los siguientes indicadores:

(30) Indicador 30: si existe un manual de procedimientos administrativos y de gestión comunicado al personal y que se aplica en el trabajo diario de la ONGD, se conceden 2,4 puntos.

(31) Indicador 31: si existe un manual de gestión de los procedimientos informáticos se conceden 1,2 puntos.

(32) Indicador 32: si la ONGD cuenta con página web y está actualizada se le otorgan 1,5 puntos.

El único requisito de los enumerados en este apartado que se puede valorar es si la ONGD tiene página web actualizada.

El personal remunerado y no remunerado (voluntariado), se analiza mediante los indicadores 33 a 37 siguientes:

(33) Indicador 33: si la ONGD cuenta con un organigrama y un documento donde se delimiten las funciones de cada departamento y puesto de trabajo se le otorgan 0,5 puntos.

Este dato no es solicitado por la Coordinadora, pero se puede valorar mediante el requisito de que la organización cuente con un organigrama funcional en su página web.

(34) Indicador 34: si existe un sistema de reclutamiento del personal objetivo y transparente en la que participen al menos dos personas de la organización y existe un plan de acogida para los nuevos empleados, se conceden 1,2 puntos.

(35) Indicador 35: si existe un sistema específico de acogida para el personal cooperante, otorgan 1 punto.

(36) Indicador 36: si la entidad ha organizado alguna actividad formativa para su personal en el último año o al menos una persona de la organización ha participado en alguna actividad formativa referida a su desempeño profesional en la entidad en horario de trabajo en el último año, se dan 0,72 puntos.

(37) Indicador 37: si la entidad ha tenido personal voluntario de manera continua durante los últimos cinco años y ha cumplido todos los requisitos de la Ley 45/2015, de 14 de

octubre, de Voluntariado y de la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, se otorgan 1,08 puntos.

Se desconocen los datos necesarios para verificar el cumplimiento del requisito asociado a los indicadores (34), (35) y (36). Del requisito del indicador (37) se puede saber si la entidad ha tenido personal voluntario en los últimos cinco años, pero no si ha cumplido con los requisitos legales de todas formas, este último requerimiento pertenecería al criterio cumplir con la legislación vigente, que como ya se ha señalado, es de carácter formal.

Se sintetizan en la tabla 4.6 los criterios, indicadores requisitos, fuentes de verificación y ponderaciones recogidos en los bloques estructura de la entidad y análisis organizacional de la valoración cualitativa y su consideración en el presente estudio.

En el bloque temático cualitativo dedicado al análisis de la actividad se valora la metodología de trabajo que sigue la ONGD. Los criterios a analizar son la organización sustantiva del trabajo y los sistemas de seguimiento y evaluación. Para este análisis se emplean los siguientes indicadores:

(38) Indicador 38: si existe un documento escrito, más allá del presupuesto anual, aprobado formalmente por el órgano de Gobierno, que recoja una planificación anual de actividades, se otorgan 1,6 puntos.

(39) Indicador 39: si existe un documento escrito, más allá de la liquidación del presupuesto anual, que evidencie que el órgano de gobierno conoce el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación anual, se concede 1 punto.

(40) Indicador 40: si la ONGD cuenta con un manual específico de gestión de proyectos se otorgan 3,4 puntos.

No se puede saber si la organización cuenta con una planificación anual salvo que esta figure en su página web, ni tampoco si existe un documento escrito por el que el órgano de gobierno conozca el cumplimiento de los objetivos, pero se pueden valorar los ítems (38) y (39) reduciéndolos al indicador que la entidad publique en su web su planificación anual y sus memorias de actividades. El indicador (40) no se puede valorar por desconocer si la entidad cuenta internamente con un manual específico de proyectos.

Tabla 4.6. Criterios, indicadores requisitos, fuentes de verificación y ponderaciones recogidos en los bloques estructura de la entidad y análisis organizacional de la valoración cualitativa y adecuación en el presente estudio.

| Criterio | Para la Agencia (AECID) | | | | En nuestro estudio | | | |
|-----------------------------|--|---|---|--|--|---|--|------------|
| | Indicador | Requisito | Fuentes de verificación | Ponderación/ puntuación máxima | Clasificación y validez del criterio/indicador/requisito | Fente de verificación de los criterios materiales | Ponderación | |
| Análisis de la organización | Documento refleje la misión, visión, valores de la entidad | Existencia documento refleje la misión, visión, valores de la entidad | • Documento con la misión, visión, valores de la entidad • Documento de planificación estratégica | 0,45 / 100 | Criterios materiales: el indicador se tranforma en <i>"tener publicados en la web de la entidad la misión, visión y valores de la misma"</i> | Web de la entidad | 0,45 / 100 | |
| | Publicidad del documento con misión, visión y valores | Se ha hecho alguna acción para difundir el documento entre los distintos grupos de interés | ? | 0,45 / 100 | | | 0,45 / 100 | |
| | Publicidad del documento con misión, visión y valores | El personal, incluyendo voluntarios conoce la misión, visión y valores | ? | 0,45 / 100 | | | 0,45 / 100 | |
| | Participación del órgano de gobierno en la definición de la misión, visión y valores | Se ha reflejado esta participación en un acta | Actas del órgano de gobierno | 0,45 / 100 | Criterio material que no se puede verificar por carecer de datos. | No se verifica al no tenerse en cuenta por falta de datos | 0,45 / 100 | |
| Análisis de la organización | planificación estratégica | Planificación estratégica plurianual | Existencia de una planificación estratégica plurianual | Documento de planificación estratégica | 1,26 / 100 | Web de la entidad | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos. Para considerarlo en el estudio se transforman los indicadores en la Agencia en uno enunciado como <i>"publicación de la planificación estratégica en web "</i> | 1,26 / 100 |
| | | El órgano de gobierno da seguimiento anualmente al cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica | Reflejo en actas de que el órgano de gobierno da seguimiento anualmente al cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica | Actas del órgano de gobierno | 0,9 / 100 | | Criterio material que no se puede valorar por falta de datos | 0,9 / 100 |
| | | Participación personal contratado (no directivo) y voluntario en la elaboración de la planificación estratégica | Existencia documento que recoja el procedimiento de participación | Documento sobre procedimiento de participación de trabajadores remunerados y voluntarios | 0,72 / 100 | | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos. Para considerarlo en el estudio se transforman los indicadores en la Agencia en uno enunciado como <i>"publicación de la planificación estratégica en la Web"</i> | 0,72 / 100 |
| | | Planificación estratégica por sectores y regiones | Existencia de planificación estratégica por sectores y regiones | Documento de planificación estratégica | 0,72 / 100 | | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos. Para considerarlo en este estudio se transforman los indicadores en la Agencia en uno enunciado como <i>"publicación de la planificación estratégica en web"</i> | 0,72 / 100 |

Análisis de los criterios de elegibilidad de los donantes

| Criterio | | Para la Agencia (AECID) | | | | En nuestro estudio | | |
|-----------------------------|---------------------|--|--|---|-----------------------------------|---|---|-------------|
| | | Indicador | Requisito | Fuentes de verificación | Ponderación/ puntuación máxima | Clasificación y validez del criterio/indicador/requisito | Fente de verificación de los criterios materiales | Ponderación |
| Análisis de la organización | Grado de democracia | Renovación de los órganos de gobierno | Los órganos de gobierno renuevan sus miembros al menos en un 50% cada 8 años | <ul style="list-style-type: none"> • Actas del órgano de gobierno • Copias comunicación al órgano competente de la renovación | 0,45 / 100 | Criterio material, por falta de datos sólo se comprueba el cumplimiento del indicador "están publicados los nombres de las personas que componen el patronato o junta directiva con breve reseña biográfica o curricular en la web" | Página Web de la entidad | 0,45 / 100 |
| | | Publicidad miembros órganos de gobierno | Publicados nombres de personas componen el patronato o junta directiva con breve reseña biográfica o curricular en web o, de no existir esta, se refleja al menos en la memoria anual o en algún folleto de presentación institucional disponible para el público en general | ? | 0,9 / 100 | | | 0,9 / 100 |
| | | Existencia de procedimiento tramitación quejas y sugerencias | Existe procedimiento formalizado y explícito para que personal trabajador y voluntario pueda exponer puntos de vista sobre organización y proyectos | Documento que recoja el procedimiento | 0,75 / 100 | | | 0,75 / 100 |
| | | Conflicto laboral | Existe representante de los trabajadores en la ONGD y no ha habido conflicto laboral grave en los últimos tres años | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación a la Administración competente sobre la representación • Declaración responsable sobre número de despidos improcedentes o nulos | 0,9 / 100 | | | 0,9 / 100 |

Fuente: Elaboración propia

(41) Indicador 41: si la ONGD cuenta con un manual de seguimiento de las intervenciones con una metodología propia, más allá de los requerimientos de cada financiador se otorgan 2,9 puntos.

(42) Indicador 42: si se realiza al menos una visita de seguimiento por parte del personal de la ONGD a las intervenciones realizadas y se documenta la visita se conceden 2,5 puntos.

(43) Indicador 43: si existe un procedimiento para realizar las correcciones por desviaciones en los informes técnicos de las intervenciones, se conceden 1,8 puntos.

(44) Indicador 44: si se han evaluado externamente al menos 4 intervenciones en los últimos 4 años, se otorgan 1,8 puntos.

Estos indicadores no se tendrán en cuenta en el presente estudio por falta de datos.

El análisis del entorno supone examinar las relaciones con los grupos de interés, especialmente con la Administración, las otras ONG, la población beneficiaria, las contrapartes y la sociedad en general. Para ello se emplean los siguientes indicadores:

(45) Indicador 45: si en los últimos 10 años no ha tenido que intervenir la Administración Española ante las autoridades locales para la superación de algún conflicto generado por la actividad de la ONGD, se otorgan 1,2 puntos.

(46) Indicador 46: si la Administración no ha reclamado a la ONGD, en los últimos ocho años, la devolución de un 25% o más de cualquiera de las subvenciones concedidas por la AECID, se conceden 0,9 puntos.

(47) Indicador 47: si se ha dado cumplimiento a la obligación de que los Cooperantes se presenten a la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID en todos los países de intervención en los que ésta existe, se otorgan 0,9 puntos.

Se desconocen los datos necesarios para verificar el cumplimiento de estos ítems, por lo que no se tendrán en cuenta en este estudio. Además, el indicador (47) se correspondería con un criterio formal de cumplimiento de las obligaciones impuestas por la normativa de la Agencia.

(48) Indicador 48: si la ONGD pertenece a alguna plataforma española específica de cooperación al desarrollo se le otorgan 1,05 puntos.

(49) Indicador 49: si la ONGD participa activamente en las actividades de dicha plataforma, se le conceden 0,9 puntos.

(50) Indicador 50: si la ONGD pertenece a alguna plataforma internacional específica de cooperación al desarrollo y participa activamente en sus actividades, se le otorgan 1,05 puntos.

Pertenecer a una red o plataforma de ONGD permite a la entidad conocer las actividades que se están realizando y aprovechar sinergias que se traducen en una reducción de costes, un conocimiento de la forma de actuar de otras organizaciones por intercambio de experiencias, oportunidades de realización conjunta de proyectos, etc.

Se desconoce el dato de lo activa que sea la entidad en las redes o plataformas a las que pertenezca, pero sí se ofrece el dato de si la entidad pertenece a alguna plataforma nacional y/o internacional, por lo que se tendrán en cuenta los indicadores (48) y (50), mediante el indicador del “número de redes y plataformas a las que pertenece” nacionales e internacionales.

(51) Indicador 51: si se cuenta con una metodología de selección de ONG locales, se otorgan 0,675 puntos.

No se tiene acceso a este dato, no se puede valorar el indicador.

(52) Indicador 52: si existen documentos de asociación con al menos tres contrapartes que den estabilidad a la relación, se conceden 0,9 puntos.

Se desconoce si existe documento de asociación, por lo que este indicador de buen funcionamiento interno de la entidad no se tendrá en cuenta en el estudio.

(53) Indicador 53: si existe un manual de procedimientos administrativos y de gestión o un manual específico de proyectos en los que se prevé expresamente que se facilitará a las contrapartes copia de los informes de seguimiento y final enviados a las entidades financiadoras de los proyectos que éstas ejecutan y esta previsión se está cumpliendo, se conceden 0,9 puntos.

(54) Indicador 54: si existe un manual de procedimientos administrativos y de gestión o un manual específico de proyectos en los que se prevé la participación de la población beneficiaria en la fase de formulación de los proyectos que les afectan y dicha previsión se está cumpliendo, se conceden 1,125 puntos.

(55) Indicador 56: si existe un procedimiento formalizado para garantizar que la población beneficiaria conoce la misión, visión y valores de la ONGD española (requiere evidencia escrita) y se cumple el procedimiento, se otorgan 0,9 puntos.

No se dispone de los datos referidos a si la entidad tiene un manual de proyectos propio, o administrativo y de gestión, ni si existe un documento que recoja el procedimiento para dar a conocer a la población beneficiaria la misión, visión y valores. Por ello, no se tendrán en cuenta estos cuatro últimos indicadores en la valoración llevada a cabo en esta investigación.

(56) Indicador 56: si existe una página web institucional que cumple lo establecido en la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, se conceden 2,475 puntos.

La existencia de página web será valorada en este estudio, de hecho, ya se ha tenido en cuenta en el indicador (32), por lo que se sumará la ponderación de ambos indicadores (el 32 y el 56).

No se valorará si cumple con la Ley de transparencia, por dos motivos, el primero porque se tomarán los datos aportados en la sede electrónica de la entidad para conocer los datos necesarios en otros indicadores (si tiene un documento que recoja su misión, visión y valores, del indicador (15), si tiene publicada su planificación estratégica, de indicador (17), si están en la web los datos y una reseña de los miembros de la junta directiva, del indicador (22) y si en la sede electrónica figura un organigrama funcional, del indicador (33), la memoria de actividades del indicador (57), las cuentas anuales y los informes de auditoría de los indicadores recogidos en el apartado e) de esta valoración cualitativa), por lo que la transparencia ya se valora en el estudio y, el segundo motivo, porque el cumplimiento de una obligación legal, como ya se ha mencionado, es un criterio meramente formal.

(57) Indicador 57: si la memoria de actividades se envía anualmente a los socios y colaboradores (al menos financiadores públicos y privados y contrapartes), se otorgan 0,9 puntos.

A efectos de este estudio se considerará cumplido este indicador si la memoria de actividades de la entidad se recoge en su página web.

(58) Indicador 58: si existe un documento interno en el que se reflejen las condiciones y forma de uso del logotipo y de la imagen corporativa de la ONGD y se está cumpliendo lo estipulado, se otorgan 0,45 puntos.

(59) Indicador 59: si existe algún documento en el que se establezcan límites a la aceptación de donaciones en función del sujeto que las realiza (por ejemplo, de empresas que sistemáticamente vulneran principios de sostenibilidad medioambiental en el Sur), se conceden 0,675 puntos.

No se puede comprobar el cumplimiento de estos dos últimos indicadores, por lo que no serán tenidos en cuenta en el presente estudio.

El último bloque de la valoración cualitativa supone el análisis de la estructura económica y cuentas anuales. Estudia potenciales situaciones de riesgo con criterios patrimoniales y de cuentas anuales, estructura de ingresos, inversiones y de cuentas bancarias y pignoraciones, medidos a través de los siguientes indicadores:

(60) Indicador 60: si las cuentas anuales no arrojan pérdidas superiores al 10% de los fondos propios en alguno de los tres últimos años, se otorgan 0,315 puntos.

(61) Indicador 61: si los informes de auditoría de los últimos tres años no reflejan incertidumbre sobre la continuidad de la actividad, se conceden 0,525 puntos.

(62) Indicador 62: si no se ha producido una reducción de los fondos propios una vez restado el efecto de la inflación, respecto a los que tenía la ONGD dos ejercicios antes, se otorgan 0,315 puntos.

(63) Indicador 63: si no existen dificultades para analizar los registros contables (no existen dificultades si éstos se encuentran informatizados y en la sede de la ONGD), se conceden 0,315 puntos.

(64) Indicador 64: si no existe una desviación en el presupuesto anual superior al 10% en la parte de los gastos sin su correspondiente ingreso en los últimos cinco años, se otorgan 0,315 puntos.

(65) Indicador 65: si en los últimos seis años, los informes de auditoría de cuentas anuales no presentan la misma salvedad en dos ocasiones o más se conceden 0,315 puntos.

Los datos necesarios para verificar el cumplimiento de estos indicadores se pueden obtener de las cuentas anuales y los informes de auditoría que las entidades publiquen en sus sedes electrónicas, por lo que se tendrán en cuenta todos ellos salvo el (64), dedicado a la desviación presupuestaria, cuyo dato se desconoce.

(66) Indicador 66: si en cada uno de los últimos cinco años más del 80% de los ingresos no proceden de subvenciones públicas, se conceden 0,9 puntos.

Se tienen los datos necesarios para verificar este indicador, por lo que se tendrá en cuenta en el presente estudio.

(67) Indicador 67: si en el conjunto de los últimos cinco años, los ingresos de la ONGD no proceden en más de un 60% de una única persona física o jurídica, se otorgan 0,6 puntos.

No se tiene en cuenta este indicador pues, aunque se conocen los datos relativos a las donaciones privadas recibidas y al número de donantes privados, no figura qué cantidad aporta cada donante a la entidad.

(68) Indicador 68: si existe un documento que recoge la política de inversiones y éste es público, se otorgan 0,9 puntos.

Se tiene acceso al dato necesario para comprobar este indicador si se enumera como “si existe un documento que recoja la política de inversiones y esta figura en la web de la entidad”.

(69) Indicador 69: si en los últimos cinco años no se ha realizado inversión en renta variable sin garantía de recuperación de lo invertido, se conceden 0,3 puntos.

(70) Indicador 70: si en los últimos cinco años, la ONGD no ha realizado inversiones financieras en bonos, acciones u otro producto similar de alguna de las empresas de las que ha recibido alguna donación, se otorgan 0,3 puntos.

Se desconocen los datos relativos a estos dos últimos indicadores pues de encontrar en la web de cada entidad sus cuentas anuales, puede no figurar en ellas si la inversión en renta variable es con o sin garantía de recuperación o si pertenece a empresas de las que ha recibido subvenciones.

(71) Indicador 71: si en los últimos seis años la ONGD no ha roto el principio de cuenta única (una cuenta separada) para cada uno de los proyectos subvencionados por la AECID, se otorgan 0,45 puntos.

(72) Indicador 72: si en los últimos cinco años, la ONGD no ha pignorado algún depósito bancario proveniente de una subvención en garantía de algún préstamo, se otorgan 0,45 puntos.

Tampoco se conocen los datos relativos a estos dos últimos indicadores pues no los ofrece la Coordinadora ni figuran en la web de la entidad, por lo que no serán tenidos en cuenta. En todo caso, el primero de los indicadores sería considerado formal pues, la cuenta bancaria separada para cada proyecto, aunque facilita la gestión a la entidad, se prevé por normativa de la Agencia.

Se sintetizan en la tabla 4.7 los criterios, indicadores requisitos, fuentes de verificación y ponderaciones recogidos en los bloques actividad de la ONGD, entorno y estructura económica y cuentas anuales. de la valoración cualitativa y su consideración en el presente estudio.

A modo de síntesis de toda la normativa que recoge los criterios de elegibilidad de la AECID, se puede decir que, para acceder a una subvención a una intervención de cooperación al desarrollo de la Agencia española, las ONGD deben superar cuatro etapas:

1. Cumplir los requerimientos exigidos por la Ley 23/1998 de Cooperación Internacional para el Desarrollo, necesarios si se quiere trabajar con la Agencia. Todos los criterios establecidos se han analizado y calificado de formales.
2. Estar inscrita en el Registro de AECID (regulado por RD 193/2015, de 23 de marzo), que establece una serie de criterios formales y sólo uno de carácter material, disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus obligaciones, cuyos indicadores, a falta de su publicación por la Agencia, se han deducido de los datos que la AECID solicita a las organizaciones para su inscripción en el Registro y sus ponderaciones, dado que el cumplimiento es obligado para la inscripción, se han calculado dividiendo el 100% indispensable entre el número de indicadores deducidos.

Tabla 4.7: Criterios, indicadores requisitos, fuentes de verificación y ponderaciones recogidos en los bloques actividad de la ONGD, entorno y estructura económica y cuentas anuales de la valoración cualitativa a la calificación de AECID y su adecuación a este estudio.

| Criterio | | Para la Agencia (AECID) | | | | En este estudio | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|---|--|---|------------|
| | | Indicador | Requisito | Fuentes de verificación | Ponderación puntuación máxima | Clasificación y validez del criterio/indicador/requisito | Fuente de verificación | Ponderación | | |
| Análisis de la estructura | Grado de coherencia interna | Adecuación de las actividades de la entidad con la visión y el plan estratégico | Existencia de documento presentado al órgano de gobierno que recoja la adecuación de las actividades de la entidad con la visión y el plan estratégico | Actas del órgano de gobierno | 0,9 / 100 | Criterio material, no se verifica al carecer de datos, se transforma en el indicador: <i>la organización tiene publicada en web memoria anual de actividades</i> | Página web de la entidad | 0,9 / 100 | | |
| | | Código de conducta | La ONGD ha suscrito código de conducta externo y no ha sido sancionada por incumplimiento | Certificado del órgano competente en dar seguimiento al código de conducta | 2,7 / 100 | | | 2,7 / 100 | | |
| Análisis de la organización | Calidad | La ONGD tiene certificación de gestión de calidad o está en proceso aprobado en acta por el órgano de gobierno | La ONGD tiene certificación de gestión de calidad o está en proceso aprobado en acta por el órgano de gobierno | Actas del órgano de gobierno | 0,44 / 100 | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos | No se verifica al no tenerse en cuenta por falta de datos | 0,44 / 100 | | |
| | | Departamento de calidad | Cuenta con departamento o responsable de calidad | • Nombramiento del responsable de calidad • Organigrama | 0,48 / 100 | | | 0,48 / 100 | | |
| | | Gestión orientada a resultados | La gestión se orienta a resultados | • Documento planificación estratégica • Manual procedimientos administrativos y gestión | 1,48 / 100 | | | 1,48 / 100 | | |
| | Organización del trabajo | Manual procedimientos administrativos y gestión | Existe manual procedimientos administrativos y de gestión | Manual procedimientos administrativos y gestión | 2,4 / 100 | | | 2,4 / 100 | | |
| | | Manual gestión de procedimientos informáticos | Existe manual gestión procedimientos informáticos | • Manual procedimientos administrativos y gestión • Manual procedimientos informáticos | 1,2 / 100 | | | 1,2 / 100 | | |
| | | Página web | Cuenta con página web actualizada | Manual procedimientos administrativos y gestión | 1,5 / 100 | | | Criterio material: variable a tener en cuenta. | 1,5 / 100 | |
| | | Organigrama y documento donde se delimitan las funciones de cada departamento y puesto de trabajo | La ONGD tiene organigrama y documento donde delimita las funciones | • Organigrama • Manual procedimientos administrativos y gestión | 0,5 / 100 | | | Criterio material: variable a tener en cuenta. Se usará el indicador "la ONGD tiene un organigrama funcional publicado en web" | Página web de la entidad | 0,5 / 100 |
| | | Reclutamiento de personal y plan de acogida de los trabajadores | Existe sistema reclutamiento de personal objetivo y plan acogida | • Manual procedimientos administrativos y gestión • Documentos con políticas y acogida | 1,2 / 100 | | | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos | No se verifica al no tenerse en cuenta por falta de datos | 1,2 / 100 |
| | | Plan de acogida para el personal cooperante | Existe sistema específico de acogida para personal cooperante | • Manual procedimientos administrativos y gestión • Documentos con políticas y acogida | 1 / 100 | | | | | 1 / 100 |
| | | Formación de los trabajadores | La entidad ha organizado actividad formativa para su personal en horario de trabajo | Acreditación de la entidad responsable de la formación | 0,72 / 100 | | | | | 0,72 / 100 |
| Personal voluntario y ha cumplido con la Ley 6/1996 y la Ley 23/1998 | La entidad ha tenido personal voluntario de manera continua durante los últimos cinco años y ha cumplido con la Ley 6/1996 y la Ley 23/1998 | • Contratos no laborales • Pólizas de seguro | 1,08 / 100 | Criterio material: se tiene en cuenta el "nº de personas voluntarias" Criterio formal: cumplimiento legislación vigente, no se tiene en cuenta en el estudio | Informe individual de las ONGD a la Coordinadora estatal | 1,08 / 100 | | | | |
| Análisis de la organización | Análisis de la actividad | Planificación anual de actividades | Existe documento con planificación anual de actividades, aprobado por el órgano de gobierno | Planificación anual | 1,6 / 100 | Criterios materiales que no se verifica por carecer de datos objetivos. Se reducen al indicador " que la entidad publique en web su planificación anual y memorias de actividades" | Página web de la entidad | 1,6 / 100 | | |
| | | Cumplimiento de los objetivos de la planificación anual | El órgano de gobierno conoce el grado de cumplimiento de los objetivos de la planificación anual | • Documentos presentados al órgano de gobierno • Actas del órgano de gobierno | 1 / 100 | | | 1 / 100 | | |
| | | Manual específico de gestión de proyectos | Existe un manual específico de gestión de proyectos | • Manual procedimientos administrativos gestión • Manual gestión proyectos | 3,4 / 100 | | | 3,4 / 100 | | |
| | | Manual de seguimiento de las intervenciones | Existe un manual de seguimiento de las intervenciones | Manual de seguimiento de las intervenciones | 2,9 / 100 | | | 2,9 / 100 | | |
| | | Seguimiento de las intervenciones | Se realizan visitas de seguimiento a las intervenciones realizadas y se documenta la visita | • Relación de visitas • Informes técnicos de las visitas | 2,5 / 100 | | | 2,5 / 100 | | |
| | | Correcciones por desviaciones en los informes técnicos | Existe un procedimiento para correcciones por desviaciones en los informes técnicos | • Manual procedimientos administrativos y gestión • Manual gestión proyectos • Manual seguimiento intervenciones • Documento procedimiento de seguimiento de las desviaciones | 1,8 / 100 | | | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos | No se verifica al no tenerse en cuenta por falta de datos | 1,8 / 100 |
| | | Evaluación externa de las intervenciones | Se han evaluado externamente al menos 4 intervenciones en los últimos 4 años | • Relación de evaluaciones externas • Resumen ejecutivo de las evaluaciones | 1,8 / 100 | | | 1,8 / 100 | | |

Análisis de los criterios de elegibilidad de los donantes

| Criterio | Para la Agencia (AECID) | | | | En este estudio | | | |
|-----------------------------|-------------------------|---|---|--|--|---|---|-------------|
| | Indicador | Requisito | Fuentes de verificación | Ponderación puntuación máxima | Clasificación y validez del criterio/indicador/requisito | Fuente de verificación | Ponderación | |
| Análisis de la organización | Análisis del entorno | Conflictos generado por actividad de la ONGD | En los últimos 10 años no ha intervenido la Administración Española ante las autoridades locales para la superación de algún conflicto generado por la actividad de la ONGD | ? | 1,2 / 100 | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos | | 1,2 / 100 |
| | | Reintegro subvenciones | La Administración no ha reclamado a la ONGD, en los últimos ocho años, la devolución de un 25% o más de cualquiera de las subvenciones. | Cuentas anuales auditadas | 0,9 / 100 | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos | No se verifica al no tenerse en cuenta por falta de datos | 0,9 / 100 |
| | | Presentación a la Oficina Técnica de Cooperación | Los Cooperantes se presentan a la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID | Relación países de intervención | 0,9 / 100 | Criterio formal: cumplimiento normativa AECID. No se tiene en cuenta | | 0,9 / 100 |
| | | Pertenencia redes y plataformas | La ONGD pertenece a alguna plataforma española específica de Cooperación al Desarrollo | Documento justificativo de pertenencia | 1,05 / 100 | Criterio material: a tener en cuenta en el estudio. El indicador será "Nº de redes o plataformas a las que pertenece" | Informe individual ONGD Coordinadora Estatal | 1,05 / 100 |
| | | Participación en redes y plataformas | La ONGD participa activamente en las actividades de plataformas | ? | 0,9 / 100 | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos | No se verifica al no tenerse en cuenta por falta de datos | 0,9 / 100 |
| | | Pertenencia redes y plataformas internacionales | La ONGD pertenece a alguna plataforma internacional y participa activamente | Documento justificativo de pertenencia | 1,05 / 100 | Criterio material: a tener en cuenta en el estudio. El indicador será "Nº de plataformas internacionales a las que pertenece" | Informe individual ONGD Coordinadora Estatal | 1,05 / 100 |
| | | Metodología selección de ONG locales | Existe metodología selección de contrapartes | <ul style="list-style-type: none"> • Manual procedimientos administrativos y gestión • Manual gestión proyectos • Documento metodología selección contrapartes | 0,675 / 100 | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos | | 0,675 / 100 |
| | | Documentos asociación con contrapartes | Existen documentos de asociación con al menos tres contrapartes | Documentos entendimiento con contrapartes | 0,9 / 100 | Criterio material: a tener en cuenta en el estudio | | 0,9 / 100 |
| | | Envío a las contrapartes de los informes seguimiento y evaluación | Existe manual de procedimientos administrativos y gestión o manual de proyectos que se prevén facilitar a contrapartes copia de informes de seguimiento y final | <ul style="list-style-type: none"> • Manual procedimientos administrativos y gestión • Manual gestión proyectos | 0,9 / 100 | | No se verifica al no tenerse en cuenta por falta de datos | 0,9 / 100 |
| | | Participación población beneficiaria en formulación de proyectos | Existe manual procedimientos administrativos y gestión o manual específico de proyectos que se prevén participación población beneficiaria en formulación proyectos | <ul style="list-style-type: none"> • Manual procedimientos administrativos y gestión • Manual gestión proyectos | 1,125 / 100 | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos | | 1,125 / 100 |
| | | Población beneficiaria conoce misión, visión y valores | Existe procedimiento formalizado para garantizar que la población beneficiaria conoce la misión, visión y valores | <ul style="list-style-type: none"> • Manual procedimientos administrativos y gestión • Manual gestión proyectos • Documento con procedimiento | 0,9 / 100 | | | 0,9 / 100 |
| | | Transparencia en web | Existe página web que cumple Ley 19/2013 | ? | 2,475 / 100 | Criterio material: existencia de web. No se valora que cumpla con la Ley 19/2013, pues el cumplimiento ya se refleja en otros indicadores (ver indicador 8, 9, 10, 14, 15, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 45, 46, 51, 52, 70, 73,74,75,76,78 y 81 de esta tabla) | Página web de la entidad | 2,475 / 100 |
| | | Memoria de Actividades | La Memoria de Actividades se envía anualmente a los socios y colaboradores | Manual procedimientos administrativos y gestión | 0,9 / 100 | Criterio material, no se verifica por carecer de datos objetivos. Se transforma el indicador en " la memoria de actividades de la entidad se recoge en web " | Memoria de actividades en página web de la entidad | 0,9 / 100 |
| | | Documento con uso de imagen corporativa | Existe documento interno que refleja condiciones y forma de uso del logotipo e imagen corporativa | <ul style="list-style-type: none"> • Manual procedimientos administrativos y gestión • Documento uso imagen corporativa | 0,45 / 100 | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos | | 0,45 / 100 |
| | | Documento con límites a la aceptación de donaciones en función del sujeto que las realiza | Existe documento interno que establece límites a la aceptación de donaciones en función del sujeto que las realiza | <ul style="list-style-type: none"> • Documento de planificación estratégica • Manual procedimientos administrativos y gestión • Documento política de aceptación de donaciones • Relación de financiadores | 0,675 / 100 | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos | No se verifica al no tenerse en cuenta por falta de datos | 0,675 / 100 |

Eficiencia de las ONGD. Indicadores y estudio mediante el análisis de rendimiento de PROMETHEE

| Criterio | Para la Agencia (AECID) | | | | En este estudio | | | |
|-----------------------------|--|---|---|--|--|--|--|-------------|
| | Indicador | Requisito | Fuentes de verificación | Ponderación puntuación máxima | Clasificación y validez del criterio/indicador/requisito | Fuente de verificación | Ponderación | |
| Análisis de la organización | Análisis de la estructura económica y Cuentas anuales. | Beneficios o pérdidas | Las cuentas anuales no arrojan pérdidas superiores al 10% de los fondos propios en alguno de los tres últimos años | Cuentas anuales auditadas | 0,315 / 100 | Criterio material: a tener en cuenta en este estudio | Cuentas anuales si figuran en web de la entidad | 0,315 / 100 |
| | | Incertidumbre respecto a la continuidad de la actividad | Los informes de auditoría de los últimos tres años no reflejan incertidumbre sobre la continuidad de la actividad | Cuentas anuales auditadas | 0,525 / 100 | | Informes de auditoría si figuran en web de la entidad | 0,525 / 100 |
| | | Evolución de los fondos propios | Los fondos propios del último ejercicio cerrado no disminuyen, una vez restado el efecto de la inflación, respecto a los que tenía la ONGD dos ejercicios antes | Cuentas anuales auditadas | 0,315 / 100 | | Cuentas anuales si figuran en web de la entidad | 0,315 / 100 |
| | | Acceso a los registros contables | Los registros contables están informatizados y en sede de la ONGD | ? | 0,315 / 100 | Criterio material: a tener en cuenta en el estudio. Se transforma en el indicador " las cuentas anuales se recogen en la página web de la entidad" | Cuentas anuales si figuran en web de la entidad | 0,315 / 100 |
| | | Desviaciones presupuestarias | No existe desviación en presupuesto anual superior al 10% en los gastos sin su correspondiente ingreso en los últimos cinco años | Cuentas anuales auditadas | 0,315 / 100 | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos | No se verifica al no tenerse en cuenta por falta de datos | 0,315 / 100 |
| | | Salvedades en los informes de auditoría | En últimos seis años, informes auditoría de cuentas anuales no presentan misma salvedad en dos ocasiones o más | Cuentas anuales auditadas | 0,315 / 100 | Criterio material: a tener en cuenta en el estudio | Informes de auditoría si figuran en web de la entidad | 0,315 / 100 |
| | | Ingresos por subvenciones | En cada uno de los últimos cinco años, considerados por separado, más del 80% de los ingresos no proceden de subvenciones públicas | Cuentas anuales auditadas | 0,9 / 100 | | Informe individual de las ONGD a la Coordinadora estatal | 0,9 / 100 |
| | | Ingresos de entidades privadas | En últimos cinco años, ingresos ONGD no proceden más de un 60% de una única persona física o jurídica | • Cuentas anuales auditadas • Relación de financiadores | 0,6 / 100 | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos | No se verifica al no tenerse en cuenta por falta de datos | 0,6 / 100 |
| | | Política de inversiones | Existe documento con política de inversiones y es público | Documento con política de inversiones | 0,9 / 100 | Criterio material: a tener en cuenta en el estudio. El indicador será "existe documento con política de inversiones y figura en la web" | Política de inversiones si figura en la página web de la entidad | 0,9 / 100 |
| | | Inversiones en renta variable | En los últimos cinco años la ONGD no ha realizado inversión en renta variable sin garantía de recuperación | Cuentas anuales | 0,3 / 100 | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos. | | 0,3 / 100 |
| | | Inversiones en productos financieros de donantes | En los últimos cinco años, la ONGD no ha realizado inversiones financieras en bonos, acciones o producto similar de algún donante | ? | 0,3 / 100 | | No se verifica al no tenerse en cuenta por falta de datos | 0,3 / 100 |
| | | Cuenta única | En los últimos seis años la ONGD no ha roto el principio de cuenta única para cada proyecto | ? | 0,45 / 100 | Criterio formal: obligación impuesta por normativa de la Agencia. | | 0,45 / 100 |
| | | Pignoraciones | En los últimos cinco años, la ONGD no ha pignorado depósito bancario proveniente de subvención | ? | 0,45 / 100 | Criterio material que no se verifica por carecer de datos objetivos. | | 0,45 / 100 |

Fuente: Elaboración propia

3. Cumplir los requisitos obligatorios para acceder a una subvención de la AECID, establecidos en la Orden AEC/2909/2011, requisitos de los que se deducen una serie de criterios formales y sólo dos de carácter material. Para el caso de licitaciones a proyectos de cooperación, el número de proyectos realizados, con un requisito de al menos 5 proyectos en los últimos 8 años. Para el caso de licitaciones a convenios, ser una ONGD calificada. Esta calificación pasa por superar una serie de indicadores, que se pueden clasificar en:

3.1. Indicadores para los que se establecen unos requisitos mínimos, de obligado cumplimiento, algunos de ellos se han calificado de formales y 8 se tendrán en cuenta en este estudio como indicadores materiales. Como el peso dado por la Agencia a cada uno de ellos es un peso formal, de cumplimiento del requisito asociado a los mismos, y de obligado cumplimiento para obtener la calificación, se ponderan en el estudio dividiendo proporcionalmente la ponderación del 100% entre cada uno de los 8 indicadores.

3.2. Indicadores, ponderados según un baremo establecido por la Agencia sobre 100 puntos y con unos requisitos asociados.

Como lo pretendido es definir qué indicadores está usando el donante para verificar el buen hacer de la organización, dado que la licitación a convenios es la que más indicadores aporta, se utilizarán en este estudio los indicadores y ponderaciones de las convocatorias a convenios de cooperación, por lo que no se tendrá en cuenta el indicador específico de proyectos recogido en el primer párrafo de este punto 3 pues, de tenerlo en cuenta, se le estaría valorando doblemente.

4. Someterse al baremo establecido en las resoluciones de las distintas convocatorias, baremo que también viene recogido a nivel general en la Orden AEC/2909/2011. Este baremo, sobre 100 puntos, se refiere a la formulación técnica del proyecto presentado a subvención y el funcionamiento interno de la organización. En él se recogen varios criterios de los que sólo uno se refiere al funcionamiento interno y, por tanto, se ha considerado material, la solvencia institucional. El peso total de este criterio es de 20 puntos sobre los 100 y sus indicadores vienen parcialmente establecidos por la Agencia de manera que se han deducido de los datos solicitados por el donante.

Se recogen en la tabla 4.8 todos los indicadores de la Agencia que, en el presente estudio, se han calificado de materiales, en la medida que se pueden obtener datos

objetivos verificables con el peso que se les asignará. Se ha añadido el tipo de ponderación, en función de la etapa donde se valoran esos indicadores, si en los requisitos para ser registrada en AECID, en los baremos de la calificación o en el baremo de la subvención, se indica además el número correspondiente al apartado en que es baremado según las etapas anteriormente mencionadas.

Los pesos totales se refieren al peso sobre 100 de todos los indicadores que se toman en el estudio de una etapa concreta, así por ejemplo, de todos los indicadores usados por AECID para valorar por baremo la calificación (etapa 3.2.2), en esta investigación se están teniendo en cuenta indicadores que pesan 49,35 puntos sobre los 100 totales de este apartado, el resto de puntuación hasta 100 corresponde a indicadores que no se han tenido en cuenta por ser formales o bien por no tener datos sobre los mismos.

De la tabla 4.8, se obtienen tres conclusiones.

La primera conclusión es que existen indicadores repetidos o que valoran conceptos similares. En el estudio se reúnen en un solo indicador, sumando la ponderación dada en cada uno de ellos, así, por ejemplo, en la tabla 4.9 se refleja como el número de trabajadores se valora en el indicador 3, 13, 22 y 25 que se pueden agrupar en un único indicador, llamado plantilla media, con una ponderación que sea el resultado de la suma de los pesos de cada indicador aglutinado. La plantilla media sería un indicador con un peso total de 30,11 puntos porcentuales de 260,78 posibles.

El indicador cuenta con página web actualizada, se dividirá su ponderación entre todos aquellos indicadores referidos a la publicación en la web de determinados datos, por estar directamente relacionado (el organigrama, la planificación estratégica, la memoria de actividades, las cuentas anuales e informes de auditoría y la política de inversiones).

El indicador relativo a las fuentes de financiación se ha dividido su ponderación entre el volumen de fondos privados y el volumen de fondos públicos y dado que este estudio se refiere a ONGD, los años trabajando en cooperación se suponen coincidentes con la antigüedad de la entidad.

La segunda conclusión es que la suma de todas las baremaciones efectuadas por la Agencia a los indicadores de este estudio es de 260,78%, por lo que se tendrá que reponderar cada indicador para que su suma sea el 100%.

Tabla 4.8. Indicadores extraídos de los criterios de elegibilidad de la AECID.

| | INDICADOR | ETAPA | PESO | peso total |
|----|---|---|--------|-------------|
| 1 | Publicación del organigrama en la web. | Inscripción Registro AECID (2) | 12,50% | 100% |
| 2 | Número de personas socias | Inscripción Registro AECID (2) | 12,50% | |
| 3 | Número de personas trabajadores contratadas. | Inscripción Registro AECID (2) | 12,50% | |
| 4 | Número de voluntarios y voluntarias | Inscripción Registro AECID (2) | 12,50% | |
| 5 | Número de cooperantes. | Inscripción Registro AECID (2) | 12,50% | |
| 6 | Volumen de fondos privados recibidos | Inscripción Registro AECID (2) | 12,50% | |
| 7 | Volumen de donaciones públicas recibidas | Inscripción Registro AECID (2) | 12,50% | |
| 8 | Publicación en la web de la memoria anual de actividades. | Inscripción Registro AECID (2) | 12,50% | |
| 9 | Tener en la web publicada la memoria de actividades | Baremo subvención (4) | 0,95% | 11,43 / 100 |
| 10 | Tener en la web publicadas las cuentas anuales | Baremo subvención (4) | 0,95% | |
| 11 | Tener en la web publicados los datos de los miembros de los órganos de gobierno | Baremo subvención (4) | 0,95% | |
| 12 | Número de trabajadores en función de sus fondos | Baremo subvención (4) | 2,86% | |
| 13 | Fuentes de financiación | Baremo subvención (4) | 2,86% | |
| 14 | Alianzas realizadas | Baremo subvención (4) | 2,86% | |
| 15 | Años en cooperación recibiendo financiación pública | Requisitos mínimos calificación (3.2.1) | 12,50% | 100% |
| 16 | Nº de proyectos ejecutados | Requisitos mínimos calificación (3.2.1) | 12,50% | |
| 17 | Volumen de fondos gestionados | Requisitos mínimos calificación (3.2.1) | 12,50% | |
| 18 | Auditoría de las cuentas anuales | Requisitos mínimos calificación (3.2.1) | 12,50% | |
| 19 | Beneficios o pérdidas | Requisitos mínimos calificación (3.2.1) | 12,50% | |
| 20 | Evolución de los fondos propios | Requisitos mínimos calificación (3.2.1) | 12,50% | |
| 21 | Personal contratado | Requisitos mínimos calificación (3.2.1) | 12,50% | |
| 22 | Base social: Número de socios y donantes privados. | Requisitos mínimos calificación (3.2.1) | 12,50% | |
| 23 | Ratio de solvencia (Activo corriente / Pasivo corriente) | baremo calificación (3.2.2) | 6,00% | 49,35 / 100 |
| 24 | Plantillas medias | baremo calificación (3.2.2) | 2,25% | |
| 25 | Tasa de temporalidad (media del porcentaje de contratos indefinidos respecto a la plantilla media) | baremo calificación (3.2.2) | 2,00% | |
| 26 | Media de la ratio cooperantes por proyecto. Recoge el requisito de AECID: Número de cooperantes desplazados sobre el terreno | baremo calificación (3.2.2) | 3,15% | |
| 27 | Nº de personas socias | baremo calificación (3.2.2) | 3,00% | |
| 28 | Nº de personas voluntarias Recoge los siguientes requisitos de AECID: 1) Número de personas voluntarias (con un peso de 3 puntos sobre 100) y 2) La entidad ha tenido personal voluntario de manera continua durante los últimos cinco años y ha cumplido con la Ley 6/1996 y la Ley 23/1998 (que se valora con 1,08 puntos sobre 100) | baremo calificación (3.2.2) | 4,08% | |
| 29 | Volumen de fondos destinados a cooperación | baremo calificación (3.2.2) | 2,00% | |
| 30 | Años de dedicación de la ONGD a la Cooperación al Desarrollo | baremo calificación (3.2.2) | 4,00% | |
| 31 | Nº de países en los que está presente | baremo calificación (3.2.2) | 2,00% | |
| 32 | Publicidad en web de la Planificación estratégica. Abarca los siguientes requisitos de AECID: 1) La existencia de un documento que recoja la misión, visión y valores (valorado con 0,45 puntos sobre 100); 2) la publicidad de dicho documento (valorado con 0,45 puntos sobre 100), 3) El personal, incluyendo el voluntariado conoce la misión, visión y valores (valorado con 0,45 puntos sobre 100). | baremo calificación (3.2.2) | 4,05% | |

Eficiencia de las ONGD. Indicadores y estudio mediante el análisis de rendimiento de PROMETHEE

| | INDICADOR | ETAPA | PESO | peso total |
|---------------------------|---|-----------------------------|--------|---------------|
| 33 | Están publicados los nombres de las personas que componen el patronato o la junta directiva con una breve reseña biográfica o curricular en la página web Recoge los requisitos de AECID: 1) Se da publicidad a los miembros órganos de gobierno (valorado con 0,9 puntos sobre 100) y 2) Se renuevan los miembros de los órganos de gobierno (valorado con 0,45 puntos sobre 100), | baremo calificación (3.2.2) | 1,35% | |
| 34 | Cuenta con página web actualizada . Recoge los requisitos de AECID: 1) La ONGD cuenta con página web actualizada (valorado con 1,5 punto sobre 100) y 2) Existe una página web que cumple lo establecido en la Ley 19/2013 (valorado con 2,475 puntos sobre 100) | baremo calificación (3.2.2) | 3,98% | |
| 35 | Organigrama y documento donde se delimiten las funciones de cada departamento y puesto de trabajo. | baremo calificación (3.2.2) | 0,50% | |
| 36 | Publicación en la web de la memoria anual de actividades . Recoge en este indicador, los siguientes requisitos de AECID: 1) El órgano de gobierno da seguimiento anualmente al cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica (valorado con 0,9 puntos sobre 100), 2) Adecuación de las actividades de la entidad con la visión y el plan estratégico (valorado con 0,9 puntos sobre 100), 3) Existe documento que recoja planificación anual de actividades, aprobado por el órgano de gobierno.(valorado con 1,6 puntos sobre 100), 5) El órgano de gobierno conoce el grado de cumplimiento de los objetivos de la planificación anual (valorado con 1 punto sobre 100) y 6) La memoria de Actividades se envía anualmente a socios y colaboradores (valorado con 0,9 puntos sobre 100). | baremo calificación (3.2.2) | 5,30% | |
| 37 | Pertenencia a redes y plataformas . Recoge los siguientes indicadores de AECID: 1) La ONGD pertenece a alguna plataforma española específica de Cooperación al Desarrollo (valorado con 1,05 puntos sobre 100) y 2) la ONGD pertenece a alguna plataforma internacional y participa activamente (valorado con 1,05 puntos sobre 100). | baremo calificación (3.2.2) | 2,10% | |
| 38 | La página web recoge la política de inversiones . | baremo calificación (3.2.2) | 0,90% | |
| 39 | Beneficios o pérdidas . | baremo calificación (3.2.2) | 0,315% | |
| 40 | Los informes de auditoría se encuentran publicados en la web . Recoge los siguientes requisitos de AECID: 1) Los informes de auditoría de los últimos tres años no reflejan incertidumbre respecto a la continuidad de la actividad (valorado con 0,525 puntos sobre 100) y 2) En los últimos seis años, los informes de auditoría de Cuentas Anuales no presentan la misma salvedad en dos ocasiones o más (valorado con 0,315 puntos sobre 100) | baremo calificación (3.2.2) | 0,84% | |
| 41 | Evolución de los fondos propios . | baremo calificación (3.2.2) | 0,315% | |
| 42 | Las cuentas anuales estén publicadas en la web . Recoge el indicador de AECID: acceso a los registros contables. | baremo calificación (3.2.2) | 0,315% | |
| 43 | Porcentaje de financiación pública Recoge el requisito de AECID de: En cada uno de los últimos cinco años, considerados por separado, más del 80% de los ingresos no proceden de subvenciones públicas | baremo calificación (3.2.2) | 0,90% | |
| SUMA PONDERACIONES | | | | 260,78 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.9. Agrupación de indicadores correspondientes al indicador plantilla media

| | INDICADOR | ETAPA | PESO |
|------------------------|---|---|---------------|
| 3 | Número de trabajadores contratados. | Inscripción Registro AECID (2) | 12,50% |
| 12 | Número de trabajadores en función de sus fondos | Baremo subvención (4) | 2,86% |
| 21 | Personal contratado | Requisitos mínimos calificación (3.2.1) | 12,50% |
| 24 | Plantillas medias | baremo calificación (3.2.2) | 2,25% |
| PLANTILLA MEDIA | | | 30,11% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.10. Indicadores agregados y pesos normalizados usados por la AECID

| | INDICADOR RESUMEN | INDICADORES | PESO TOTAL | PESO NORMALIZADO |
|------------------------------------|---|---------------------|----------------|------------------|
| Experiencia | Volumen de fondos gestionados | 17 y 29 | 14,50% | 5,50% |
| | Nº de proyectos ejecutados | 16 | 12,50% | 5% |
| | Nº de países en los que está presente | 31 | 2% | 0,70% |
| | Antigüedad de la ONGD | 15 y 30 | 16,50% | 6% |
| TRANSPARENCIA Y FUNCIONAMIENTO | Publicación del organigrama en la web. | 1 y 34 | 13,16% | 5% |
| | Organigrama y documento donde se delimiten las funciones de cada departamento y puesto de trabajo. | 2 | 0,50% | 0,20% |
| | Publicidad en web de la Planificación estratégica. | 32 y 34 | 4,71% | 2% |
| | Publicación en la web de la memoria anual de actividades. | 8, 9, 34 y 36 | 19,41% | 7,50% |
| | Tener en la web publicadas las cuentas anuales y los informes de auditoría | 10, 18, 34, 40 y 42 | 15,27% | 6% |
| | Tener publicados los nombres de las personas que componen el patronato o la junta directiva con una breve reseña biográfica o curricular en la página web | 11, 33 Y 34 | 2,96% | 1% |
| | La página web recoge la política de inversiones. | 34 y 38 | 1,56% | 0,60% |
| Pertenencia a redes y plataformas. | 14 y 37 | 4,96% | 2% | |
| RECURSOS HUMANOS | Plantilla media | 3,12,21 y 24 | 30,11% | 11,50% |
| | Tasa de temporalidad | 25 | 2% | 0,70% |
| | Nº de personas voluntarias | 4 y 28 | 16,58% | 6,50% |
| | Número de cooperantes (media de la ratio cooperantes por proyecto). | 5 y 26 | 15,65% | 6% |
| RECURSOS FINANCIEROS | Base social: Número de socios y donantes privados. | 2, 22 y 27 | 28,00% | 11% |
| | Volumen de fondos privados recibidos | 6 y 13 | 13,93% | 5% |
| | Volumen de donaciones públicas recibidas | 7 y 13 | 13,93% | 5% |
| | Porcentaje de financiación pública | 43 | 0,90% | 0,30% |
| | Ratio de solvencia (Activo corriente / Pasivo corriente) | 23 | 6,00% | 2,50% |
| | Evolución de los fondos propios | 20 y 41 | 12,82% | 5% |
| | Beneficios o pérdidas. | 19 y 39 | 12,81% | 5% |
| PESO TOTAL | | | 260,78% | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Por último, se concluye que los indicadores se pueden reunir, por similitud, en cuatro criterios: experiencia, transparencia y funcionamiento interno, recursos humanos y recursos financieros.

Se muestra una nueva tabla 4.10 donde se recogen los indicadores de la tabla 4.8 que se han agregado en uno, con mención del número de los indicadores iniciales implicados. Se ha calculado también el peso redondeado sobre 100 de los distintos indicadores considerados, que será la ponderación a utilizar en el presente estudio.

De la revisión de normativa de la Agencia española se concluye lo siguiente. La Agencia da un excesivo peso a criterios que en este estudio se han considerado formales. Así, las convocatorias de subvenciones a una intervención (acción, proyecto o convenio) otorgan mayor peso a los criterios referidos a la formulación del proyecto concreto a subvencionar que a los referidos al análisis del funcionamiento interno de la ONGD licitante. Ello condiciona el poder encontrar indicadores de eficiencia y limita el presupuesto inicial de que mediante los criterios de elegibilidad los donantes se aseguran un funcionamiento eficiente de las organizaciones a las que subvencionan.

Además, existe una falta de claridad en la definición y en la forma de verificación de criterios, indicadores, requisitos y ponderaciones. Los criterios de elegibilidad se encuentran diseminados por la normativa sin establecer una conexión entre ellos. Así en las distintas normas se encuentran disposiciones que enuncian criterios, disposiciones que establecen indicadores y disposiciones que indican fuentes de verificación, pero sin establecer una relación clara, sin explicitar qué fuentes de verificación se usan para comprobar el cumplimiento de los indicadores ni qué indicadores verifican el cumplimiento de cada criterio. Por ello, ha tenido que realizarse en este estudio un esfuerzo de conjugar, de asociar, cada fuente de verificación a su indicador y cada indicador a su criterio.

Así mismo, la Agencia establece pesos generales para los criterios, pero no explicita que peso otorga a cada indicador, debiendo realizarse en este estudio un supuesto de equidad, de manera que cuando se ha asociado a un criterio varios indicadores se considera que el peso total del criterio se reparte proporcionalmente entre todos los indicadores asociados.

En definitiva, la mayor parte de los criterios establecidos por la Agencia para valorar a las ONGD que quieren acceder a una subvención a proyectos de cooperación son o bien de carácter formal, verificados mediante una simple declaración responsable de la propia entidad, o bien se refieren a aspectos de la formulación de la intervención que se

valoran de forma subjetiva por la Agencia (por su personal técnico) sin especificar claramente los indicadores asociados a esa valoración. Sin obviar el hecho de que la Agencia no publica las formulaciones presentadas por las distintas entidades, por lo que no existe una transparencia suficiente que permita conocer, por comparación entre las propuestas de intervención presentadas por las ONGD, porqué una entidad recibe una subvención o porqué otra resulta excluida de la misma, manifestando una opacidad que incumple las exigencias que la propia Agencia tiene con las organizaciones.

Únicamente establece con claridad la Agencia indicadores relativos a la necesaria experiencia de la entidad para acceder a sus subvenciones, pero fijando requisitos mínimos de años o proyectos realizados que excluyen a las ONGD que los incumplan por lo que se garantiza la experiencia, pero no el funcionamiento eficiente de la entidad. Establece además un criterio material, tener una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos, pero publica unos indicadores asociados a la verificación del criterio muy vagos e imprecisos, solicita una serie de documentación a la organización para comprobar que tiene la estructura necesaria, sin especificar en su totalidad qué debe contener esa documentación o en qué se basa la decisión de la Agencia.

No obstante, se puede afirmar que la Agencia examina la forma de actuación de la organización, aunque no se expliciten claramente los indicadores usados para realizar ese análisis. Para acceder al Registro de la AECID se le exige el criterio ya enumerado de poseer una estructura suficiente y para acceder a la subvención de una intervención se analiza su solvencia institucional. En consecuencia, este funcionamiento interno tiene un peso para la Agencia, de manera que se asegura que ninguna entidad que no funcione con un mínimo de eficiencia acceda a su financiación.

Sí informa claramente la Agencia de los criterios, indicadores, fuentes de verificación y pesos relativos para la obtención de la calificación por una ONGD. El ser una ONGD calificada es un requisito previo para acceder a una modalidad concreta de financiación, los convenios, que son subvenciones de gran cuantía. Calificación que deben tener las entidades que quieran licitar a convenios pero que no les asegura la consecución de la subvención pues estas se otorgan en base a los criterios de elegibilidad. Además, esa calificación se basa en datos y documentos requeridos por la Agencia a las ONGD, datos que no son públicos, su publicación permitiría dar una mayor transparencia al sector.

Es preciso señalar también que la normativa reguladora de las subvenciones de la Agencia está excesivamente diseminada y resulta muy repetitiva, arrastrando norma a norma lo establecido en las de rango superior, además de encontrar continuamente referencias en las normas jerárquicamente inferiores a preceptos contenidos en las superiores.

Todo ello se podría subsanar si en las normas de rango inferior únicamente se dispusiesen los preceptos con contenido distinto al establecido por normas superiores o bien realizando un compendio, un manual o guía, donde se recogiesen todas las normas aplicables al caso, sin hacer referencias normativas, como sí lo tiene recogido la Unión Europea (UE), en la guía *Contratación pública y subvenciones para las acciones exteriores de la Unión Europea. Una guía práctica*. (Versión 2016.0- 5 de enero de 2016) (Comisión Europea, 2016), que se analizará al hablar de la Agencia europea. Es cierto que la Agencia española tiene una guía publicada (AECID, 2019b), pero en ella sólo se recogen las normas de gestión, seguimiento y justificación de convenios y proyectos de ONGD, no los requisitos para poder contratar o recibir una subvención de AECID, tal como sí recoge el manual de la UE citado.

Analizada la Agencia española, se continúa con el análisis de los indicadores establecidos en los criterios de elegibilidad de la Unión Europea.

4.3. Criterios de elegibilidad de la Agencia Europea de Cooperación al Desarrollo (EUROPEAID).

La UE realiza cooperación al desarrollo desde su creación, como Comunidad Económica Europea, en 1957. Sin embargo, no es hasta la firma del Tratado de Maastricht en 1992, cuando se puede hablar propiamente de una política comunitaria de cooperación al desarrollo (Mendia, s.f.).

Como política comunitaria que es, la cooperación al desarrollo depende de la Comisión Europea; pero su gestión se encontraba diseminada entre un gran número de Direcciones Generales. En la actualidad, tras la fusión, en 2015, de la Oficina de Cooperación EuropeAid (AIDCO, creada en 2011) y la Dirección General de Desarrollo y Relaciones con los Estados ACP (África, Caribe y Pacífico) en una única Dirección General, la Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo de la Comisión (DG DEVCO)⁴⁹, es la responsable de establecer la política europea de cooperación

⁴⁹ Pese a la creación de La Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo de la Comisión (DG DEVCO), a nivel general se sigue llamando a la Agencia europea de cooperación, EuropeAid, por lo que en este estudio se usará ese nombre por ser el más conocido.

internacional y desarrollo y de ofrecer ayuda humanitaria y al desarrollo en todo el mundo.

Tal y como la propia Comisión Europea (s.f.) afirma en su página web las organizaciones de la sociedad civil, tanto en Europa como en los países en desarrollo, se encuentran entre los socios más valiosos de EuropeAid. Las ONG y otros actores no estatales no solo ayudan a aumentar la eficiencia y efectividad de la entrega de ayuda, sino que también ayudan a impulsar la participación ciudadana y el buen gobierno.

La forma en que la Unión Europea (UE) trabaja con las ONGD para realizar actuaciones de desarrollo es mediante la concesión de contratos y subvenciones a cargo del presupuesto de la UE o del fondo Europeo de Desarrollo (FED).

Las subvenciones a cooperación al desarrollo, otorgadas a las ONGD directamente⁵⁰ por la Unión Europea, con cargo al presupuesto de la UE, están sometidas a las normas contenidas en:

- Reglamento (UE, Euratom) n.º 966/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2012, sobre las normas financieras aplicables al presupuesto general de la Unión (y, en particular, el título VI de la primera parte, sobre las subvenciones, y el capítulo 4 del título IV de la segunda parte, sobre las disposiciones particulares sobre contratación pública en las acciones exteriores), modificado por el Reglamento (UE, Euratom) n.º 2015/1929, de 28 de octubre de 2015.
- Reglamento Delegado (UE) n.º 1268/2012 de la Comisión, de 29 de octubre de 2012, sobre las normas de desarrollo del Reglamento Financiero (y, en particular, el título VI de la primera parte, relativo a las subvenciones, y el capítulo IV del título III de la segunda parte, sobre las disposiciones particulares sobre contratación pública en las acciones exteriores), modificado por el Reglamento Delegado (UE) 2015/2462 de la Comisión, de 30 de octubre de 2015.
- Reglamento (UE) n.º 236/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de marzo de 2014, por el que se establecen normas y procedimientos de ejecución comunes de los instrumentos de la Unión para la financiación de la acción exterior.

⁵⁰ Existen también subvenciones de gestión indirecta, en las que la Unión Europea concede financiación a un país o un organismo internacional, para que realice acciones de desarrollo, pudiendo este país u organismo utilizar a ONGD como instrumento para realizar las actuaciones; pero no se analizan en este estudio los criterios de selección de países u organismos internacionales para la ejecución de sus actuaciones de cooperación al desarrollo, sino las actuaciones que la Unión Europea realiza a través de ONGD mediante la concesión de subvenciones.

- Los reglamentos o decisiones del Consejo, denominados «actos de base» en el Reglamento Financiero.

Por su parte, las subvenciones concedidas con cargo al FED, se rigen por las normas contenidas en:

- Acuerdo 2000/483/CE de asociación entre los Estados de África, del Caribe y del Pacífico, por una parte, y la Comunidad Europea y sus Estados miembros, por otra firmado en Cotonú el 23 de junio de 2000, modificado por el Acuerdo de Asociación ACP-CE, firmado en Luxemburgo el 25 de junio de 2005 y en Uagadugu el 22 de junio de 2010, y en particular su anexo IV revisado por la Decisión 1/2014 del Consejo de Ministros ACP-UE de 20 de junio de 2014.
- Decisión 2013/755/UE del Consejo, de 25 de noviembre de 2013, relativa a la asociación de los países y territorios de ultramar con la Unión Europea (Decisión de Asociación Ultramar).
- Reglamento (UE) n.º 2015/323 del Consejo, de 2 de marzo de 2015, por el que se aprueba el Reglamento Financiero aplicable al 11º Fondo Europeo de Desarrollo.
- El convenio de financiación firmado por la UE y el país socio de que se trate para el programa, si existe un acuerdo de ese tipo. En él se establecerán los objetivos y el presupuesto del programa.

Paralelamente, la Unión Europea ha emitido un documento-guía, titulado *Contratación pública y subvenciones para las acciones exteriores de la Unión Europea. Una guía práctica (versión 2016 de 5 de enero de 2016)* (PRAG) (Comisión Europea, 2016), donde se compendia la normativa existente, se establecen modelos de contratación, y sirve de referente para la realización de contratos y de subvenciones en el marco de la acción exterior europea.

Con carácter general, la UE somete la elegibilidad a unas normas de nacionalidad, (sólo se celebran contratos y se otorgan subvenciones a las entidades de determinados países) y a unas normas de origen de los bienes (todos los bienes adquiridos mediante una subvención deben proceder de países elegibles), por tanto, las subvenciones de la UE son ayuda ligada a la que ya se había hecho referencia en este trabajo. Estos requisitos, totalmente formales, no afectan a las ONGD españolas pues, por pertenecer a un país miembro, pueden recibir subvenciones europeas. En cuanto al requisito de la procedencia de los bienes, afectaría en todo caso a la formulación técnica y al

presupuesto del proyecto o intervención concreta, pero no sería indicador de la eficiencia de la organización.

Indicar que la UE no restringe las subvenciones a las organizaciones que sean sin ánimo de lucro ni privadas, ni siquiera deben ser, en principio, asociaciones, pudiendo otorgarse subvenciones a particulares. Es en la convocatoria concreta de cada subvención donde se establecen los requisitos específicos a cumplir por los licitantes.

La legislación sí que establece que no son elegibles para recibir subvenciones quienes (Comisión Europea, 2016):

1. Están en quiebra, concurso de acreedores o procedimiento de insolvencia o liquidación, o si sus actividades empresariales han sido suspendidas.
2. Han sido condenados mediante sentencia firme o decisión administrativa definitiva, por incumplimiento de las obligaciones fiscales o con la seguridad Social.
3. Han sido condenados mediante sentencia firme o decisión administrativa definitiva:
 - Por falta de ética profesional grave por haber infringido la legislación o la reglamentación aplicable o las normas deontológicas de la profesión a la que pertenece.
 - Fraude, corrupción, participación en organización delictiva, blanqueo de capitales o financiación del terrorismo, delitos de terrorismo o ligados a actividades terroristas, trabajo infantil u otra forma de trata de seres humanos.
 - Comisión de una irregularidad de las observadas en el artículo 1 apartado 2 del Reglamento (CE, Euratom) nº 2988/95 relativo a la protección de los intereses financieros de las Comunidades Europeas: *“Constituirá irregularidad toda infracción de una disposición del Derecho comunitario correspondiente a una acción u omisión de un agente económico que tenga o tendría por efecto perjudicar al presupuesto general de las Comunidades o a los presupuestos administrados por éstas, bien sea mediante la disminución o la supresión de ingresos procedentes de recursos propios percibidos directamente por cuenta de las Comunidades, bien mediante un gasto indebido.”*
4. Han demostrado deficiencias significativas en el cumplimiento de las principales obligaciones durante la ejecución de un contrato financiado por la Unión Europea.

Las normas recogidas en los puntos 3 y 4 anteriores afectan también a los miembros del órgano de administración, de dirección o supervisión de la ONGD, así como a sus representantes legales. Las normas contenidas en los puntos 1 y 2 deben cumplirlas también las personas físicas o jurídicas que respondan ilimitadamente de las deudas de la ONGD.

Para demostrar que se cumplen los requisitos anteriores, la Unión Europea exige a la organización que firme una declaración de honor, donde certifique que no se encuentra en ninguna de las situaciones de exclusión mencionadas. No obstante, si la subvención es de escasa cuantía (inferior a 60.000 €), esta declaración de honor no será necesaria.

Todos los requisitos vistos están referidos a un criterio general que se puede enumerar como el criterio de cumplimiento de la legislación vigente, cuyo cumplimiento se verifica mediante declaración de honor de la entidad. Este criterio no se tendrá en cuenta en el estudio pues las organizaciones que los incumplan podrían ser consideradas directamente ineficientes, su mal funcionamiento las habría llevado a la quiebra, concurso de acreedores, a una condena judicial o administrativa, o a no cumplir con sus obligaciones. El interés de esta investigación es conocer qué criterios fijan un buen funcionamiento interno de las entidades, no los efectos del mal funcionamiento y el incumplimiento legal sería una consecuencia del mal funcionamiento interno. Además, podría considerarse un criterio puramente formal, al basarse en una mera declaración responsable de la entidad y no en una verificación real del cumplimiento del criterio.

Por lo que se refiere a su ponderación, es también formal, una valoración del 100%, de “todo o nada” sin establecer unos márgenes o umbrales, lo que resulta, aparentemente excesivo. Así, por ejemplo, una entidad que en una intervención concreta no consiga los justificantes de gasto necesarios para la subvención por causas imputables a la contraparte, no debería considerarse ineficiente en virtud el punto 4 anterior, aunque sí que podría penalizarse con determinado peso ese incumplimiento.

De forma específica, cada convocatoria de subvención de la Unión Europea se acompaña de una *guía para los solicitantes* (se puede consultar un ejemplo de guía para solicitantes en el anexo I de esta tesis). Esta guía, que debe ser publicada por la Comisión Europea al menos en el sitio web de Europeaid, describe, entre otros, el objeto de la convocatoria, los requisitos de elegibilidad de los solicitantes y los criterios de evaluación (los criterios a los que se ajustará la selección de las ONGD concurrentes y la concesión de la subvención).

Los criterios de selección permiten a la Unión Europea comprobar la capacidad financiera y operativa del solicitante. En concreto, si el solicitante dispone de fuentes de financiación estables y suficientes para mantener su actividad durante el periodo de ejecución de la acción de desarrollo y si tiene la experiencia, competencia y cualificaciones profesionales necesarias para llevarla a cabo.

Los criterios de concesión se basan en datos de la acción a subvencionar, su pertinencia, la compatibilidad con los objetivos del programa de subvenciones, la calidad, el impacto previsto y la sostenibilidad y rentabilidad de la acción.

Para comprobar la capacidad financiera y operativa de las ONGD, las subvenciones gestionadas directamente por la Comisión Europea a través de la DG DEVCO requieren que los solicitantes se encuentren inscritos en la *Potential Applicant Data On-Line Registration* (PADOR). Existen subvenciones que eximen de este requisito a las ONGD concurrentes. Sin embargo, son excepciones puntuales, normalmente ligadas a situaciones en las que el registro on line es prácticamente imposible (convocatorias en países en guerra o donde es especialmente difícil acceder a Internet).

PADOR (Servicio de Registro en línea de EuropeAid, 2008) solicita a las organizaciones que quieran obtener fondos de la UE una serie de datos:

- (1) Datos administrativos: nombre de la organización, correo electrónico, dirección, datos de contacto, tipo de entidad (pública o privada, con o sin fines de lucro y forma legal) y motivo por el que se inscribe en PADOR (obtención de un contrato, de una subvención, etc.).
- (2) Perfil de la organización: valores (religioso u otro), NIF, destinatarios (se refiere a la población beneficiaria de sus actuaciones, por ejemplo, niños, ancianos, discapacitados, investigación, o general –ONG-, etc), sector de actividad (educación, salud, transporte, comunicaciones, etc).
- (3) Experiencia sectorial: Se debe indicar para cada sector de actividad de la entidad el número de proyectos realizados, los años de experiencia y la cuantía de fondos manejada en total en ese sector.
- (4) Experiencia geográfica: Se indicará cada país o región en el que haya operado la organización (ejemplo región de África oriental) y por cada uno de los, se indicará el número de proyectos realizados, los años de experiencia y la cuantía total de fondos gestionados.

(5) Datos financieros: Se solicitan los ingresos o facturación, el beneficio neto, los fondos propios, el pasivo no corriente, el pasivo corriente y el informe financiero de, al menos, los últimos 3 años.

(6) Orígenes financieros: Se comunicarán todas las fuentes financieras de la entidad, cuotas de socios y número de personas socias, ingresos por actividades propias, aportaciones voluntarias, subvenciones y donaciones recibidas, ingresos por campañas específicas, etc.

(7) Informe de auditoría de al menos el último año.

(8) Recursos humanos: Se comunicará el número de trabajadores en la sede de la organización, fuera de la sede y trabajadores contratados localmente (en el país de la intervención), estén o no retribuidos. También se debe comunicar el desglose por sexos de los trabajadores contratados.

(9) Consejo de administración: Se indica el nombre, cargo, nacionalidad y antigüedad como miembros de todos los componentes del órgano de administración de la entidad.

(10) Información adicional: La ONG podrá añadir toda la información que desee respecto a su desempeño.

(11) Declaración de honor: Se firma que la entidad no se haya incurso en procedimiento de quiebra, concurso de acreedores, liquidación, cese de actividad o similar. Que no ha sido condenada, mediante sentencia firme por falta de ética profesional, que no hayan cometido falta profesional grave, que estén al corriente de los pagos a la Seguridad Social y tributarios, que no hayan sido condenados por la comisión de actos ilícitos, fraude, corrupción o actividad delictiva. Que no se hallen sancionados administrativamente por falsedad en la documentación presentada para la obtención de un contrato o subvención de la Unión Europea, en general cualquier otra causa que según la normativa aplicable excluya a la entidad como elegible para la obtención de subvenciones europeas (citadas anteriormente en este mismo apartado).

Una vez registrada en PADOR, la UE, a través de un comité de evaluación, realiza un primer análisis de la formulación técnica del proyecto presentado por la ONGD en cuanto a su pertinencia, diseño y las cuantías totales que la ONGD asigna como presupuesto de la acción.

El comité de evaluación está integrado, tal y como afirma la Comisión Europea (2016) por personas con la capacidad técnica y administrativa necesaria para poder emitir un juicio calificado sobre las ofertas. Su identidad será confidencial.

En este primer análisis (llamado análisis de la formulación de síntesis), el comité de evaluación lo califica conforme a un baremo donde cada criterio es valorado de 1 a 5, siendo 1 = muy deficiente; 2 = deficiente; 3 = aceptable; 4 = satisfactorio; 5 = muy satisfactorio. De manera general, pues se pueden adecuar a cada convocatoria concreta, los criterios y pesos asociados a los mismos son los recogidos en la tabla 4.11.

Solo los documentos de síntesis que hayan obtenido una puntuación total mínima de 30 puntos serán tomados en cuenta a efectos de la preselección.

Los criterios recogidos en el baremo se refieren exclusivamente a aspectos específicos del proyecto concreto presentado por la ONGD a la subvención, criterios que no aportan información sobre el funcionamiento general de la ONGD sino solo sobre cómo va a ejecutar este proyecto en particular, por lo que se califican de formales y no se tendrán en cuenta en el estudio.

Igualmente, se puede observar que la UE establece un baremo, pero no los requisitos concretos que se usarán para verificar el grado de cumplimiento de cada indicador, indicadores que define de forma cualitativa. No se explicita cómo se mide la “pertinencia” o la “coherencia”, siendo el comité de expertos quienes, de una forma subjetiva, otorgan las puntuaciones a cada organización.

Superada la preselección, en el siguiente paso la UE evalúa, mediante los datos aportados en un formulario de solicitud llamado completo, la capacidad operativa y financiera de los solicitantes. Se examina que disponen de fuentes de financiación estables y suficientes para mantener su actividad durante el periodo en que se lleva a cabo la acción, que pueden acometer la financiación del presupuesto de la intervención a la que, en su caso, se hayan comprometido y que disponen de la capacidad de gestión necesaria para llevar a cabo satisfactoriamente la acción propuesta.

Además, la UE evalúa las solicitudes a fin de seleccionar aquellas que más se adecúen a los objetivos y prioridades de la UE establecidos en la convocatoria de subvención, analizando aspectos como la pertinencia de la acción, su coherencia con los objetivos de la convocatoria de propuestas, la calidad, el impacto esperado, la sostenibilidad y la relación coste-eficacia.

Tabla 4.11. Tabla de evaluación del documento de síntesis de la Unión Europea

| | Puntuación Máxima |
|--|-----------------------------------|
| 1. Pertinencia de la acción | Puntuación parcial: 20 |
| 1.1 ¿Es pertinente la propuesta con respecto a los objetivos y prioridades de la convocatoria de propuestas y con los temas/sectores/ámbitos u otros requisitos específicos establecidos en la Guía para los solicitantes? ¿Los resultados esperados de la acción corresponden a las prioridades definidas en la Guía para los solicitantes? | 5 |
| 1.2 ¿En qué medida es pertinente la propuesta respecto a las necesidades y obstáculos específicos del país(es) o región(es) destinatarios de la propuesta (incluyendo sinergias con otras iniciativas de desarrollo de la UE y ausencia de solapamientos)? | 5 |
| 1.3 ¿En qué medida están claramente definidos y estratégicamente elegidos los actores implicados (beneficiarios finales, grupos destinatarios, etc.)? ¿Están claramente definidas sus necesidades (como titulares de derechos o entidades con responsabilidades) y los obstáculos y la propuesta los aborda de manera apropiada? | 5 |
| 1.4 ¿Contiene la propuesta elementos particulares de valor añadido (por ejemplo, innovación, mejores prácticas)? [y otros elementos adicionales indicados en la Guía para los solicitantes] | 5 |
| 2. Diseño de la acción | Puntuación parcial: 30 |
| 2.1 ¿Qué grado de coherencia tiene el diseño de la acción? ¿La propuesta indica los resultados esperados de la acción? ¿Explica la lógica de intervención el razonamiento para lograr los resultados esperados? | 5x2** |
| 2.2 ¿El diseño refleja un análisis sólido de los problemas planteados y de las capacidades de las partes implicadas? | 5 |
| 2.3 ¿Tiene en cuenta el diseño los factores externos (riesgos y asunciones)? | 5 |
| 2.4 ¿Las actividades son factibles y coherentes en relación con los resultados esperados (incluido el calendario)? ¿Los resultados realizaciones e impactos son realistas? | 5 |
| 2.5 ¿En qué medida la propuesta integra aspectos transversales como las cuestiones relacionadas con el medio ambiente o el cambio climático, la promoción de la igualdad de género y de oportunidades, las necesidades de las personas con discapacidad, los derechos de las minorías y de los pueblos indígenas, la juventud, la lucha contra el VIH/SIDA (si existe una fuerte prevalencia en el país/región)? | 5 |
| PUNTUACIÓN TOTAL | |

Las puntuaciones señaladas con dos asteriscos se multiplican por 2 debido a su importancia.

Fuente: Anexo E5a: Tabla de evaluación del documento de síntesis (Comisión europea, 2006).

Tabla 4.12. Tabla de evaluación del formulario de solicitud completa de la Unión Europea.

| Sección | Puntuación máxima |
|--|-------------------|
| 1. Capacidad financiera y operativa | 20 |
| 1.1 ¿Tienen los solicitantes y, si procede, sus entidades afiliadas suficiente experiencia en gestión de proyectos? | 5 |
| 1.2 ¿Tienen los solicitantes y, si procede, sus entidades afiliadas suficiente experiencia técnica? (en particular, conocimientos sobre las cuestiones que deben abordarse) | 5 |
| 1.3 ¿Tienen los solicitantes y, si procede, sus entidades afiliadas suficiente capacidad de gestión? (En particular, personal, equipamiento y capacidad para gestionar el presupuesto de la acción) | 5 |
| 1.4 ¿Dispone el solicitante principal de fuentes de financiación estables y suficientes? | 5 |
| 2. Pertinencia de la acción | 30 |
| Puntuación transferida de la evaluación del documento de síntesis | |
| 3. Efectividad y viabilidad de la acción | 20 |
| 3.1 ¿Son las actividades propuestas apropiadas, prácticas y acordes con los objetivos y los resultados esperados? | 5 |
| 3.2 ¿Es claro y factible el plan de acción? | 5 |
| 3.3 ¿Contiene la propuesta indicadores objetivamente verificables del resultado de la acción? ¿Está previsto llevar a cabo una evaluación? | 5 |
| 3.4 ¿Es satisfactorio el nivel de participación de los co-solicitantes y entidades afiliadas en la acción? | 5 |
| 4. Sostenibilidad de la acción | 15 |
| 4.1 ¿Es probable que la acción tenga un impacto tangible sobre los grupos destinatarios? | 5 |
| 4.2 ¿Puede la propuesta tener efectos multiplicadores? (En particular, posibilidades de replicación y extensión de los resultados de la acción y de difusión de la información) | 5 |
| 4.3 ¿Son sostenibles los resultados esperados de la acción propuesta? - desde el punto financiero (¿cómo se financiarán las actividades cuando concluya la financiación?); - desde el punto institucional (las estructuras que permiten el desarrollo de las actividades ¿se mantendrán al término de la acción?, ¿habrá una «apropiación» local de los resultados de la acción?); - a nivel político (si procede) (¿cuál será el impacto estructural de la acción?, ¿supondrá, por ejemplo, una mejora de la legislación, de los códigos de conducta, de la metodología, etc.?); - desde el punto de vista medioambiental (si procede) (la acción ¿tendrá un impacto medioambiental negativo o positivo?) | 5 |
| 5. Presupuesto y relación coste-eficacia de la acción | 15 |
| 5.1 ¿Están debidamente reflejadas las actividades en el presupuesto? | 5 |
| 5.2 ¿Es satisfactoria la relación existente entre costes estimados y resultados esperados? | 10 |
| Puntuación total máxima | 100 |

Fuente: Anexo E5b: Tabla de evaluación del formulario de solicitud completa.

(Comisión Europea, 2016)

Generalmente la evaluación se realiza conforme al baremo reflejado en la tabla 4.12, que la propia Agencia ofrece como anexo a la guía práctica⁵¹ (Comisión Europea, 2016). La escala de puntuación de cada criterio va de 1 a 5, siendo 1 = muy deficiente; 2 = deficiente; 3 = aceptable; 4 = satisfactorio; 5 = muy satisfactorio.

Si la puntuación total de la sección 1 (capacidad financiera y operativa) es menor de 12 puntos, la solicitud será rechazada. Si la puntuación de al menos una de las subsecciones de la sección 1 es igual a 1, la solicitud también será rechazada.

Como se puede comprobar, sólo la sección 1 “*capacidad financiera y operativa*” hace referencia al funcionamiento interno de la entidad; el resto evalúa aspectos técnicos del proyecto concreto que se está presentando a financiación, por lo que no se tendrán en cuenta en este estudio, considerándose criterios formales. La Unión Europea otorga un peso a esa capacidad financiera y operativa de 20 puntos sobre 100 posibles, lo que supone un 20% sobre el total.

Se vuelve a encontrar el inconveniente de no disponer de los indicadores asociados a cada criterio. Así, por ejemplo, no se sabe en qué se basa la UE para analizar si la ONGD tiene suficiente “*capacidad de gestión*”, si mira el número de trabajadores en sede, de cooperantes, la ratio cooperantes-proyecto o todos los indicadores enumerados o cualquier otro. Por consiguiente, tampoco se conocen los requisitos establecidos a los indicadores para considerar suficiente el cumplimiento del criterio, ni para otorgar una puntuación de 1, de 2 o de 5, en el criterio en cuestión.

Tras la evaluación, las solicitudes se clasificarán según su puntuación y las ONGD pasarán a ser analizadas según los datos aportados en PADOR y en los documentos de solicitud de subvención comparando los datos declarados con la información que figura en los siguientes documentos, que son solicitados a la entidad:

- Los estatutos de la entidad.
- El informe de auditoría de la organización, realizado por auditor externo e independiente que evalúe la contabilidad del último ejercicio disponible y la solvencia del solicitante. Informes que ya habían sido solicitados en PADOR.

⁵¹ Puede consultarse en el documento *E5b tabla de evaluación del formulario de solicitud completa*, disponible en <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/annexes.do?annexName=E5b&lang=es> (última consulta: 15 de septiembre de 2020).

- Los informes financieros (cuenta de resultados y balance) del último ejercicio. Informes que también habían sido solicitados en PADOR.
- Una ficha de entidad jurídica (donde se refleje la forma jurídica de la entidad y sus datos personales) y una ficha de entidad financiera (donde conste la entidad bancaria en la que se depositará la subvención).
- Declaración de la entidad donde: afirme que dispone de las fuentes de financiación que se especifican en el presupuesto de la acción, de capacidad financiera suficiente para llevar a cabo la acción, de las competencias y cualificaciones profesionales necesarias. Certifica su forma legal, que se compromete a cumplir las obligaciones del contrato de subvención y los principios de buenas prácticas en materia de asociación; que es directamente responsable de la preparación, gestión y ejecución de la acción, que no está incluido en ninguna de las situaciones que excluyen de la participación en los contratos con la UE (y que ya se ha analizado al inicio de este apartado), que presentará los documentos justificativos de la subvención a su solicitud y que cumple las normas de elegibilidad relativas a la nacionalidad y al origen de los bienes.

Estos datos son valorados por el comité de evaluación, que emite un informe sobre a qué ONGD se le otorga definitivamente la subvención y a cuáles no. En ningún caso la UE aporta información sobre los indicadores, y los requisitos a ellos asociados, que sirven de base para realizar ese análisis por parte de los evaluadores, que permita saber en qué aspectos se basa la UE para decidir finalmente a qué organizaciones subvenciona y qué otras no de todas las que han superado las fases previas analizadas⁵².

Dada la falta de claridad en la definición de indicadores, se intentará fijar una relación entre los criterios de la UE calificados de materiales (sección 1 “*capacidad financiera y operativa*” de la tabla 4.12) y los datos solicitados a las ONGD en PADOR y a lo largo de la solicitud de subvención, así se establecen las relaciones que se detallan a continuación.

⁵² Tampoco está explicitado el peso que se le da al reparto de fondos por país que tan frecuentemente se da en la política comunitaria.

El criterio suficiente experiencia en gestión de proyectos (sección 1.1 de la Tabla 4.12), podría verificarse mediante indicadores relacionados con los datos relativos a la experiencia solicitados en PADOR:

- Número de proyectos realizados por la entidad
- Número de países en los que opera, y
- Volumen de fondos ejecutados).

Los tres indicadores conjuntamente representan para la Unión Europea un peso de 5 puntos sobre los 20 posibles que se pueden obtener en la sección 1 “*capacidad financiera y operativa*” y esta sección tiene a su vez un peso de 20 puntos sobre los 100 máximos a obtener en la baremación de la solicitud. En consecuencia, a cada indicador le correspondería un peso en este estudio de 1/3 del 5%, es decir, un 1.67%.

El criterio de experiencia técnica (sección 1.2 de la Tabla 4.12) puede analizarse por:

- El número de sectores en los que opera la ONGD, y
- Los años de experiencia.

Los anteriores son datos que se han solicitado en PADOR a la entidad. Cada uno de estos dos indicadores tendrá, según el razonamiento ya realizado, un peso del 2,5% para la Unión Europea (1/2 del 5%).

El criterio de capacidad de gestión (sección 1.3 de la Tabla 4.12), la Unión Europea lo vincula con los recursos humanos y materiales de la entidad. Se desconoce qué indicadores está usando la UE para verificar el cumplimiento de este criterio, pues PADOR solicita el dato de las personas trabajadoras en sede, cooperantes y voluntarias y los informes financieros de los tres últimos, pero se desconoce qué datos, de los aportados, son analizados por la Agencia y qué ratios, indicadores, variaciones, etc., son calculadas para realizar el análisis de la capacidad de gestión de la entidad. Se supone, por los datos solicitados, que se usan los siguientes indicadores:

- Número de personal en sede, que a efectos de este estudio se considerará la plantilla media por dar una mayor visión del personal de la entidad.
- Número de cooperantes. A efectos del estudio se usará la ratio cooperantes por proyecto, por ser un indicador más acertado de la capacidad de gestión de la entidad.

- Número de personas voluntarias, a efectos de este estudio se tomará el número medio.
- El equipamiento podría analizarse mediante el volumen de activo no corriente, que se obtendría por el donante de los informes financieros solicitados.

Cada uno de estos cuatro indicadores, tendría un peso para la UE del 1,25%. (1/4 del 5%).

El criterio dispone el solicitante principal de fuentes de financiación estables y suficientes (sección 1.4 de la Tabla 4.12), ante la falta de indicadores asociados y dado que PADOR solicita los datos relativos a los orígenes financieros de la entidad, pueden ser analizados por la UE mediante indicadores relacionados con esos orígenes financieros (número de personas socias, número de donantes públicos, cuotas y donaciones privadas, financiación pública, etc.), con los datos obtenidos en los informes de auditoría o con los datos derivados de los informes financieros. Se tomarán a efectos de este estudio los indicadores más evidentes para la estabilidad financiera:

- Número de donantes privados
- Número de donantes públicos, y
- Porcentaje de fondos públicos recibidos. Pues la dependencia de las donaciones públicas puede considerarse un factor negativo para la estabilidad financiera, al depender de los fondos destinados a cooperación por las Administraciones en sus presupuestos anuales.

Cada uno de estos tres indicadores tendría un peso para la UE del 1,67% (1/3 del 5%).

En resumen, la Unión Europea somete a las organizaciones que quieran obtener una subvención a un proyecto de cooperación a la superación de cuatro etapas:

- 1) Han de cumplir con los criterios de elegibilidad necesarios para poder trabajar con la Agencia europea, referidos todos ellos al cumplimiento de obligaciones legales y que se verifican con la declaración responsable de la ONGD solicitante de la subvención, por lo que se han considerado formales y no se tienen en cuenta en el estudio de eficiencia.
- 2) Deben registrarse en PADOR, registro que pasa por la mera aportación de datos de la entidad sin establecer ningún requisito concreto para acceder al registro.

3) Someterse a la evaluación de la formulación de síntesis, evaluación que se refiere a la formulación técnica del proyecto a subvencionar, sin evaluar el funcionamiento interno de la ONGD solicitante, por lo que no aporta ningún indicador de eficiencia de la entidad que se pueda usar en el presente estudio.

4) Superar la evaluación de la formulación completa, donde según el baremo publicado por la Agencia, se valora con un 80% aspectos relativos a la acción a financiar y con un 20% la capacidad financiera y operativa de la ONGD solicitante de la subvención, pero no se establecen por la Agencia de forma clara los indicadores y pesos asociados a los mismos que se usarán para verificar esa capacidad financiera y operativa, los indicadores se han obtenido en este estudio por relación entre los datos solicitados por el donante a la ONGD y los criterios que la UE dice valorar y los pesos se han obtenido dividiendo proporcionalmente el peso dado por la UE a cada criterio entre el número de indicadores asociados a ese criterio.

Tabla 4.13. Indicadores extraídos de los criterios de elegibilidad de la Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo (DG DEVCO-EuropeAid)⁵³

| Criterio | INDICADOR | PESO | PESO NORMALIZADO |
|--|---|-------------|-------------------------|
| Experiencia en gestión de proyectos | Número de proyectos realizados | 1,67% | 8,5% |
| | Número de países en los que opera | 1,67% | 8,5% |
| | Volumen de fondos ejecutados | 1,67% | 8,5% |
| Experiencia técnica | Número de sectores en los que opera la ONGD | 2,50% | 12,5% |
| | Años de experiencia | 2,50% | 12,5% |
| Capacidad de gestión | Número de personal en sede / Plantilla media. | 1,25% | 6% |
| | Número de cooperantes / Ratio cooperantes por proyecto. | 1,25% | 6% |
| | Número medio de voluntarios y voluntarias | 1,25% | 6% |
| | Volumen de activo no corriente | 1,25% | 6% |
| Fuentes de financiación estables y suficientes | Número de donantes privados | 1,67% | 8,5% |
| | Número de donantes públicos | 1,67% | 8,5% |
| | Porcentaje de financiación pública | 1,67% | 8,5% |
| PESO TOTAL | | 20 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Se recogen en la tabla 4.13, a modo de resumen, los criterios, indicadores y pesos derivados de la Agencia europea. Señalar que, para no resultar exhaustivos, se reflejan únicamente aquellos criterios e indicadores válidos en este estudio como indicadores de eficiencia por referirse al funcionamiento interno de la ONGD y no los calificados como

⁵³ Como ya se ha comentado, en el año 2015, se crea DG DEVCO, Dirección General de la Comisión Europea que integra la antigua oficina de cooperación EuropeAid y la Dirección General de Desarrollo y Relaciones con los Estados ACP.No obstante, la Agencia sigue popularmente conociéndose por EuropeAid.

formales, relativos a la formulación técnica del proyecto concreto a subvencionar o al cumplimiento de la legislación. Igualmente se recoge la ponderación de cada indicador según se ha deducido de la lectura de la legislación europea. El peso de los criterios considerados en el presente estudio para la Agencia europea es de un 20% en total, por lo que se normalizarán redondeados a una escala del 100%.

En conclusión, señalar que los criterios de elegibilidad publicados por la Unión Europea no establecen indicadores que analicen el funcionamiento interno de la entidad. De mano, la mayor parte de los criterios publicados son criterios cualitativos y considerados formales en este estudio, basados en la formulación técnica y económica del proyecto presentado a subvención. Únicamente, en una segunda fase, tras haber realizado una preselección de proyectos, la Agencia europea dice examinar la capacidad financiera u operativa de las entidades solicitantes, pero dando a este criterio un peso mínimo de un 20%, fijando unos indicadores de experiencia, capacidad de gestión o financiación que se enuncian de forma tan genérica que más bien pueden considerarse subcriterios, pues no permiten saber cómo se mide esa capacidad de gestión o qué se considera por la Agencia financiación estable y suficiente.

No se encuentra una relación explícita entre los datos solicitados por el donante y los criterios publicados, esa carencia ha tenido que suplirse en el estudio realizando un esfuerzo de identificación entre los documentos solicitados a las ONGD y los criterios publicados por la Agencia. Esta identificación que ha permitido establecer el conjunto de indicadores en los que supuestamente se basa la UE para seleccionar a los beneficiarios de sus donaciones. En consecuencia, la mayor parte de los indicadores han de ser deducidos de los datos solicitados por la Agencia a las organizaciones.

Tampoco se ha podido saber con claridad qué requisitos mínimos de cumplimiento establece la Agencia para cada indicador, ni siquiera de los directamente por ella publicados. Así, por ejemplo, la tabla 4.12 refleja que la experiencia en gestión de proyectos de la entidad será valorada con un máximo de 5 puntos, sin embargo, no se publicita cuántos años de experiencia mínima se requieren o cuál es el número de años de experiencia para obtener cada una de las puntuaciones intermedias hasta alcanzar el máximo de 5, que tampoco se sabe en qué nivel de experiencia se encuentra.

Una de las principales críticas que pueden realizarse es que la verdadera selección se deja en manos de un grupo de personas, de expertos elegidos por la propia Agencia, que, en base a indicadores no publicados, deciden qué entidades reciben la subvención y qué otras no.

Está claro que la evaluación realizada por la Unión Europea de las entidades que licitan a una subvención se realiza más de forma subjetiva, siendo los evaluadores quienes, a su juicio, establecen el cumplimiento o no de cada criterio, según unos ítems que se desconocen, que con indicadores medibles y cuantificables que permitan saber en cada momento las puntuaciones que se otorgan a cada indicador y el motivo de las mismas. Es cierto que para cada criterio el evaluador debe justificar por escrito la puntuación otorgada, dejando constancia de las fortalezas y/o de las deficiencias encontradas, sin embargo, se considera que este sistema no deja de estar exento de cierto oscurantismo, al depender de la opinión y el juicio de una persona (o varias) y carecer de indicadores de evaluación objetivos, medibles y que puedan ser conocidos a priori por las organizaciones.

Estas dificultades han obligado a finalizar este análisis tratando de establecer una relación entre los datos solicitados a las entidades y los criterios publicitados por EuropeAid, pudiendo así obtener una aproximación a los indicadores que la Agencia puede estar teniendo en cuenta para verificar el cumplimiento de cada criterio.

Se pasa a continuación a analizar los indicadores recogidos en los criterios de elegibilidad fijados en la normativa de la Agencia americana.

4.4. Criterios de elegibilidad de la Agencia americana de cooperación al desarrollo (USAID).

Los Estados Unidos de América regulan la concesión de subvenciones de cooperación al desarrollo en la Ley de Asistencia exterior, de 1961, *The Foreign Assistance Act of 1961* y, en el Reglamento 2 CFR 200: *Uniform Administrative Requirements, Cost Principles, and Audit Requirements for Federal Awards* (U.S. Government Publishing Office [GPO], s.f.a).

La USAID, como Agencia encargada de la política exterior de EE UU en materia de cooperación al desarrollo, trabaja bajo una serie de normas, de directivas, englobadas en un sistema llamado ADS (Sistema de Directivas Automatizadas).

El sistema ADS (USAID, 2020) consta de más de 200 capítulos, organizados en seis series funcionales, como sigue: serie 100: Organización de la Agencia y Asuntos Jurídicos, serie 200: Programación, serie 300: Adquisición y Asistencia serie 400: Recursos Humanos, serie 500: Servicios de Gestión, y serie 600 Presupuesto y Finanzas.

Los requisitos que se exigen a las organizaciones para ser beneficiarias de una subvención de cooperación al desarrollo se regulan en la serie 300 de las ADS (USAID, 2017a), y dentro de este capítulo en los preceptos contenidos en:

- ADS 303maa, *Standard Provisions for U.S. Non-governmental Organizations*. (USAID, 2017b)
- ADS 303mab, *Standard Provisions for Non-U.S. Non-governmental Organizations*. (USAID, 2017c)
- ADS 303mat, *Standard Provisions for Fixed Amount Awards to Nongovernmental Organizations*. (USAID, 2017d)

Se pasan a analizar los requisitos de selección, recogidos en la legislación, que la Agencia americana exige a las organizaciones foráneas, por ser más estrictos que los exigidos a las organizaciones de los Estados Unidos.

Las subvenciones a programas de cooperación al desarrollo se publican en el *Catalog of Federal Domestic Assistance* (CFDA) (s.f.)⁵⁴ y en la web Grants.Gov (s.f.)

Las *Notices of Funding Opportunity*⁵⁵(NOFO) para subvenciones a ONGD de USAID pueden ser de dos tipos, en función del objetivo que se persiga con la acción: así las *Request for Applications* (RFA) tienen por objeto financiar acciones que respaldan o están en consonancia con los objetivos de USAID. Por su parte, el *Annual Program Statement* (APS) se usa cuando USAID quiere apoyar la investigación de nuevas metodologías de evaluación o implementación de actividades relacionadas con los objetivos de desarrollo.

Para realizar una actuación de cooperación al desarrollo, puede ser que la USAID:

1. Decida realizarlo por sí misma (sin que gestionen los fondos una ONG), en este caso realiza un contrato de cooperación, generalmente son contratos de compra de insumos o bienes de equipo que USAID pone a disposición de una población beneficiaria.

⁵⁴ El *Catálogo Nacional de Asistencia Federal* (CFDA), es una base de datos que recoge los programas federales que se lleven a cabo por personas físicas o jurídicas, públicas o privadas domiciliadas en los Estados Unidos. No recoge programas que financien actividades a realizar por organizaciones no estadounidenses.

⁵⁵ Comunicación de oportunidad de financiación.

2. Otorgue fondos a una ONG para que esta gestione y realice el proyecto, pero reservándose, lo que llaman, un “involucramiento sustancial”, que consiste en que la USAID se reserva el derecho de aprobar los planes de trabajo, al personal clave o líder, los planes de marketing, la elección de los sub-beneficiarios⁵⁶ e incluso se reserva la opción de suspender cualquier obra o construcción cuando no siga las especificaciones detalladas. En este caso la ONGD firmará con la USAID un acuerdo de Cooperación. La involucración sustancial permite a USAID garantizar que las actividades realizadas por la ONGD estén en la línea de los objetivos generales de la Agencia

3. Realice una donación, que supone total libertad para la ONGD receptora de los fondos, quien gestionará y llevará adelante el proyecto sin que existan aspectos que deban ser previamente aprobados por USAID, es decir, el involucramiento sustancial desaparece.

Al emitir un NOFO la USAID debe indicar el objetivo perseguido, los costes permitidos y demás características de la subvención y los criterios de elegibilidad del solicitante, que pueden restringir la participación en la presentación de licitaciones a determinadas organizaciones (por ejemplo, que sea una organización local, o con determinado volumen de fondos o experiencia).

Pero independientemente de si la oportunidad de financiación está restringida o es abierta a todo tipo de organizaciones, toda organización que quiera optar a una subvención de USAID debe tener un número DUNS⁵⁷ (*Data Universal Numbering System* o Sistema Universal de Numeración de Datos), que identifica a la organización, tener un Código de Entidad Comercial y Gubernamental de la OTAN⁵⁸(N Cage) y estar registrada en el Sistema para la administración de subvenciones del Gobierno de los Estados Unidos (SAM) (Registro federal de contratistas de EE UU [USFCR], 2020).

⁵⁶Se entiende por sub-beneficiarios, organizaciones relacionadas con la ONGD subvencionada y que recibirán fondos de la donación para acometer parte de la actuación de cooperación al desarrollo, debiendo de justificar el empleo de los fondos y la realización de la actividad a la ONGD (por ejemplo, organizaciones locales, del país donde se desarrolla la acción).

⁵⁷El Número DUNS, pertenece a un sistema desarrollado y regulado por la compañía Dun & Bradstreet, es un identificador numérico de nueve dígitos, que proporciona identidad única a cada negocio o empresa, al mismo tiempo que vincula estructuras de familias corporativas (matrices, subsidiarias, oficinas centrales y sucursales). Se ha convertido en el estándar para hacer el seguimiento de las empresas a escala mundial (*Data Universal Numbering System*, 2020).

⁵⁸El *Código de Entidad Comercial y Gubernamental* (CAGE) es un número de identificación de organizaciones, de cinco caracteres, utilizado por el gobierno federal de USA, asignado por la Agencia de Logística de Defensa del Departamento de Defensa (DLA). Los Códigos de Entidades Comerciales y Gubernamentales de la OTAN (NCAGE) son Códigos CAGE para entidades ubicadas fuera de los Estados Unidos y sus territorios. La asignación de Códigos NCAGE es parte del *Sistema de Codificación de la OTAN* (NCS). (Federal Service Desk, s.f.).

SAM es una base de datos de organizaciones que desean contratar o recibir asistencia financiera del Gobierno de los Estados Unidos. Tiene una doble utilidad: por un lado, certifica la elegibilidad de una organización para realizar contratos con el gobierno de los EE UU. Así, cuando una ONGD presenta una licitación de subvención a USAID, ésta verifica que no está en la lista de organizaciones no elegibles de SAM (no serán elegibles aquellas organizaciones que estén en las listas de exclusión establecidas por el Ministerio de Hacienda de EE UU o la ONU⁵⁹). Por otro lado, SAM permite buscar organizaciones interesadas en ejecutar actuaciones de desarrollo a fin de poder crear redes de socios.

La obtención del DUNS y el (N) Cage no requiere más requisitos que aportar unos datos de identificación de la organización (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, forma y estructura legal –matriz, sucursales, filiales-, clasificación del negocio y actividad). El registro en SAM supone además aportar información sobre la antigüedad de la organización, fecha de cierre fiscal, ingresos totales de los últimos tres años, número de empleados del último año, cumplimiento de la legislación medioambiental, de las obligaciones tributarias y de las leyes federales sobre monopolios y corrupción (que afecta a los representantes y directivos de la organización quienes no pueden estar inhabilitados para trabajar con el gobierno federal o haber sido declarados culpables por violación de leyes anti-monopolios o por malversación de fondos), cumplimiento de contratos celebrados anteriormente con el gobierno de los EE UU, declaración de no adquisición de bienes y servicios en países que no garantizan los derechos laborales o con política exterior restringida⁶⁰ y cumplir con las leyes estadounidenses sobre no discriminación por razón de raza, sexo, religión, color, orientación sexual o nacionalidad.

Tras el registro en SAM, las organizaciones que pretendan recibir una subvención de USAID deben firmar una declaración de honor⁶¹, que incluye:

- El cumplimiento de la legislación sobre no discriminación (si parte de la actividad se realizará en territorio de los EE UU).
- Declaración de no cabildeo, es decir, de que no se han pagado ni se pagarán fondos federales a ninguna persona por influir o intentar influir en un funcionario o empleado de cualquier Agencia, miembro del Congreso, funcionario o empleado de

⁵⁹Se pueden consultar en U.S. Department of the Treasury (31 de julio 2020) y en Consejo de Seguridad de la ONU (s.f.).

⁶⁰ Disponibles en U.S. Government Publishing Office [GPO] (s.f.-b).

⁶¹ El modelo de declaración se recoge en la *ADS Reference 303mav Certifications, Assurances, Other Statements of the Recipient and Solicitation Standard Provisions, partial revisión de 22 de mayo de 2017* (AECID, 2017e).

Congreso, o un empleado de un miembro del Congreso en relación con la adjudicación de cualquier contrato federal, incluidas las subvenciones.

- Prohibición de asistencia al tráfico de drogas o al terrorismo o de realización de actos relacionados con el tráfico de personas, entendido en sentido amplio como la no relación de la organización con cualquier delito relacionado con drogas, terrorismo o trata de personas.
- Certificación de no estar condenado, penal o administrativamente, por el incumplimiento de la legislación tributaria y de no haber sido condenado penalmente por delito grave bajo cualquier ley federal dentro de los 24 meses anteriores.

Una vez que se ha convocado una subvención, USAID realiza una selección previa de las ONG que pueden ser beneficiarias de la misma, en base a la información que las organizaciones aportaron en su solicitud y los datos que figuran en SAM. En el anexo II se puede consultar un ejemplo de convocatoria de subvención (USAID, 2018).

Esa selección previa se basa en la superación de cuatro fases. En las dos primeras se verifica el cumplimiento por la ONGD de una serie de criterios generales y de criterios establecidos en las bases reguladoras de la subvención. La tercera fase que debe superar la entidad supone una revisión inicial del riesgo asociado a su capacidad de gestión y, por último, una cuarta fase en la que se analiza con más detalle el funcionamiento de la entidad mediante una encuesta previa (NUPAS, por sus siglas en inglés).

La primera fase consiste en la superación de los criterios generales que deben cumplir las ONG si quieren poder optar a ser beneficiarias de una subvención y, en caso de incumplimiento, no tendrán ninguna posibilidad de trabajar con USAID. Normalmente se refieren a la experiencia de la ONG, sus recursos y la observancia de legislación estadounidense, cuyo cumplimiento se verifica con los datos aportados por la ONGD en SAM.

Se conocen los criterios que usa USAID para verificar el cumplimiento, los enumerados en el párrafo anterior, pero se ignoran qué indicadores usa para realizar esta selección previa de organizaciones ni los requisitos o umbrales de decisión ni los pesos que otorgan a cada uno de ellos a la hora de fijar la selección.

Se puede intentar establecer una relación entre los datos solicitados en SAM y los criterios. Así, para el criterio experiencia SAM solicita el dato de antigüedad de la ONGD

que sería su indicador, pero no se sabe cuántos años son los mínimos requeridos para que USAID considere suficiente la experiencia de la ONGD. El criterio experiencia es un criterio material, a tener en cuenta en el estudio.

Para comprobar los recursos de la entidad, la Agencia usará, entre otros, el indicador del número de personas empleadas y el indicador de ingresos en los tres últimos años, pues son los datos que solicita en SAM, pero se desconoce cuál es el mínimo requerido para que considere suficiente al personal o qué ingresos mínimos exige. El análisis de los recursos de la entidad se puede enmarcar en un criterio general de solvencia de la entidad entendida como capacidad de la entidad, que sería un criterio material en este estudio, concretamente analiza los recursos humanos y los recursos financieros de la organización.

Las declaraciones de honor se utilizarán como prueba del cumplimiento de la legislación vigente. Criterio que se verifica con un mero formalismo, además de que se considera el incumplimiento legal como la consecuencia de un mal funcionamiento interno no la causa de ese mal funcionamiento, por lo que este último criterio se califica de formal en este estudio.

En todo caso, sean cuales sean los requisitos mínimos a cumplir por los criterios enumerados en los párrafos anteriores, no se tendrá en cuenta la ponderación del 100% como mínimo indispensable, es un requisito mínimo que se exige por la Agencia para que una entidad trabaje con ella, asegurándose así determinado tamaño o tratando de garantizar cierto perfil del licitante, que excluiría a las entidades que no los cumplieren sean o no eficientes en la gestión.

No obstante, sí que se tendrá que dar una ponderación a los indicadores que, según el análisis realizado, se pueden resumir en los siguientes:

- Antigüedad de la ONGD.
- Número de personas empleadas, que a efectos del presente estudio se tomará la plantilla media.
- Ingresos en los tres últimos años.

Los requisitos que establezca la USAID a estos indicadores son de cumplimiento indispensable, con un peso del 100% cada uno. Transformando ese peso en el de los

indicadores, se puede suponer que cada uno de los enumerados tiene un peso para la Agencia de 1/3 del 100%, es decir, un 33,33% a cada uno de los indicadores citados.

La segunda fase que debe superar una ONGD para obtener una subvención de la Agencia americana supone el cumplimiento de los criterios que se establecen en la convocatoria concreta de una subvención, suelen referirse a la experiencia previa de la entidad solicitante tanto sectorial como geográfica, tomando como indicadores el número de actuaciones con resultado positivo se han realizado previamente en el mismo sector y el número de años que se lleva trabajando en el país.

Tampoco se conocen los requisitos exigidos como umbrales de decisión, así, por ejemplo, no informa de cuántas actuaciones son necesarias para superar este requisito mínimo previo, aunque sí suele exigir y establecer un número mínimo de años trabajando en el país donde se ejecutará el proyecto. Respecto al peso otorgado, al ser requisito mínimo necesario para acceder a la licitación se considera formal. Pero para tener en cuenta un peso a los indicadores establecidos, dado que son de cumplimiento indispensable, se otorga un 100% a ambos indicadores, así el número de actuaciones realizadas se pondera en este estudio con un peso del 50% y el número de años trabajando en el país con otro 50%.

Se desconoce el número de proyectos anteriores realizados con resultado positivo, tampoco se conocen el número de años que una ONGD lleva trabajando en el país en el que va a realizar un proyecto para el que solicita una subvención de USAID, pero sí se puede pensar que mayor será esa experiencia cuanto mayor sea el número de países en los que trabaja, pues se irán incorporando países a medida que se va adquiriendo experiencia en los que ya se opera y cuanto mayor sea el número de proyectos realizados. Por tanto, a efectos del estudio, se sustituirá el indicador “número de años trabajando en el país”, por el de “número de países en los que opera” y el indicador “número de actuaciones con resultado positivo en el sector” por el de “número de proyectos realizados”.

Superadas las dos fases anteriores USAID somete a la ONGD a una revisión inicial, la Agencia estadounidense evaluará el riesgo asociado a la adjudicación de la subvención a una organización⁶², con ello se pretende determinar si la ONGD tiene la capacidad y competencia de gestión necesarias para planificar y ejecutar la actuación de

⁶² Ver U.S. Government Publishing Office [GPO] (s.f.c).

cooperación, así como para gestionar los fondos recibidos conforme a las normas del gobierno de los EE UU y de la USAID.

Los criterios para superar esta evaluación inicial se establecen en cada anuncio, aunque, por lo general, giran en torno a:

- Aspectos técnicos del proyecto (lo novedoso que resulte, la posibilidad de alcanzar los objetivos previstos, o el sistema de seguimiento y evaluación establecido).
- Analizar si los recursos de que dispone la ONGD permiten realizar con éxito el proyecto (recursos humanos y financieros generalmente), la evaluación puede abarcar los informes de auditoría de fondos recibidos de USAID para acciones anteriores⁶³ y, en su caso, informes de auditoría de los estados financieros de la ONGD de los últimos tres años, realizadas por un auditor público u otro certificado por USAID. También pueden examinarse las políticas que la organización tenga establecidas respecto a adquisiciones, viajes y dietas, personal, contabilidad, etc.
- Analizar la experiencia de la ONGD. Para ello, analizará el historial de desempeño del solicitante, debiendo la organización aportar datos sobre los contratos y subvenciones que haya recibido en los últimos tres años, indicando una breve descripción del trabajo realizado. Si la organización ya ha recibido subvenciones de USAID anteriormente, además, figurará su desempeño en el Sistema de Informes de Evaluación de Desempeño del Contratista (CPARS)⁶⁴ y en el Sistema de Recuperación de Desempeño Pasado (PPIRS)⁶⁵.

En cada convocatoria, USAID dice cuáles son los criterios específicos que evaluará inicialmente, y otorga unas puntuaciones a los mismos en una escala sobre 100 puntos. La convocatoria de subvención que se ha tomado como ejemplo para este apartado [Anexo II y USAID (2018)] se recoge la tabla 4.14.

Además de que los criterios pueden cambiar de una convocatoria a otra, no establece los indicadores concretos que estudiará para verificar su cumplimiento ni el peso de cada indicador. Así por ejemplo, en la convocatoria concreta analizada (tabla 4.14), uno de los criterios que aparece es la experiencia previa en actividades similares a las del proyecto y le otorga un peso a esa experiencia (un 10%), pero no dice si la experiencia se va a medir por el número de proyectos realizados anteriormente en el mismo sector,

⁶³ Ver USAID (2019)

⁶⁴ Ver U.S. General Services Administration [GSA] (s.f.a)

⁶⁵ Ver U.S. General Services Administration [GSA] (s.f.b)

por el número de proyectos realizados en el mismo país o serán tenidos en cuenta otros indicadores, ni cuáles son los requisitos para considerar cada indicador como positivo ni, en caso de usar más de un indicador para comprobar un mismo criterio, qué peso tiene cada uno de los indicadores a la hora de valorar el criterio en cuestión.

Tabla 4.14. Criterios de evaluación de la revisión inicial de USAID

| Aspectos Técnicos (65 puntos) |
|---|
| Soluciones creativas para las áreas de intervención prioritarias (30) |
| Plan de implementación coherente y probabilidad de implementación dentro del plazo propuesto (13) |
| Describa cualquier riesgo potencial de la actividad propuesta para (i) la salud y seguridad de los participantes y beneficiarios, o para (ii) el medio ambiente y los ecosistemas locales; y detallar los planes de mitigación de riesgos (2) |
| Factores de seguimiento y evaluación propuestos como indicadores para medir los impactos del programa (10) |
| Estrategia para capturar conocimientos y compartir lecciones aprendidas (10) |
| Gestión y capacidad institucional (35 puntos) |
| Recursos humanos (personal, socios y / o consultores) para implementar todos los componentes del proyecto, incluidos los técnicos, administrativos, financieros y de seguimiento y evaluación. (25) |
| Experiencia de desempeño anterior del solicitante en actividades de proyectos similares (10) |

Fuente: USAID, 2018. Traducción de la autora.

Además, la USAID da el baremo con los pesos asociados a cada criterio, pero no establece la puntuación mínima a alcanzar para superar esta fase preliminar, lo único que añade es que se informará al solicitante por escrito tras realizar la revisión inicial.

De los criterios establecidos en la tabla 4.14, los referidos al enfoque técnico del proyecto (aspectos técnicos), no se tendrán en cuenta en el presente estudio, por ser criterios relacionados con un proyecto concreto en el tiempo, proyectos que pueden ser mejores o peores dependiendo de muchas variables, entre ellas la experiencia de la entidad en el país y el sector o de la capacidad de la contraparte, son criterios formales. Tendrían un peso en la subvención analizada del 65%. Es preciso añadir que la USAID, al igual que las Agencias española y europea anteriormente analizadas, no publicita las formulaciones que de cada proyecto han presentado las organizaciones, por lo que resulta difícil conocer los motivos de las decisiones tomadas a la hora de conceder o denegar subvenciones por no poder acceder a las propuestas que sí han sido elegidas y compararlas con las que han sido desechadas. Si se publicasen esas propuestas podría ser una gran fuente de aprendizaje para las entidades y otorgaría una mayor transparencia al sector.

Se tomarán los criterios establecidos en el análisis de gestión y organizacional (gestión y capacidad institucional), que serían criterios materiales, a tener en cuenta en este estudio, pero cuyos indicadores no son proporcionados por la Agencia. Se sabe que los datos en los que se basa para tomar la decisión se encuentran en SAM y en los documentos requeridos a la entidad y que se han enumerado al inicio de este punto, por lo que se puede deducir que para analizar la experiencia previa de la entidad se basará en el dato de la antigüedad de la organización que figura en SAM y el historial de desempeño del solicitante. No se puede saber, con los datos que figuran en el historial de desempeño, en qué indicadores concretos se basa para verificar esa experiencia. Esta experiencia tiene un peso en la subvención analizada de un 10%.

A efectos del presente estudio, se consideran dos indicadores, la antigüedad de la organización y el número de proyectos realizados con anterioridad, ambos con un peso del 5% cada uno.

Igualmente, se puede deducir que para comprobar los recursos humanos USAID se basa en el indicador número de empleados del último año. Aunque tal y como está redactado el criterio (recursos humanos -personal, socios y / o consultores- para implementar todos los componentes del proyecto, incluidos los técnicos, administrativos, financieros y de seguimiento y evaluación), parezca que sólo analiza los recursos humanos, teniendo en cuenta que también solicita en SAM los ingresos totales de los últimos tres años y en la solicitud de subvención requiere los informes de auditoría, se concluye que el análisis también abarca a los recursos financieros. Sin embargo, se desconoce qué datos analiza de estos documentos y, por tanto, qué indicadores se asocian a este requisito, por lo que se tomará únicamente el indicador explicitado por la USAID del número de personas empleadas en el último año, con un peso asociado del 25%.

Señalar que USAID dice analizar los recursos humanos (y financieros), pero solicita a la entidad las políticas internas relativas a los recursos humanos, contables, de viajes y dietas, etc. No se sabe qué analiza de estas políticas ni cuál es la finalidad.

Si la ONGD supera la evaluación inicial, las tres fases anteriores, pasará a un nuevo análisis más detallado de su capacidad, generalmente mediante la realización de una "encuesta previa", que es obligatoria cuando la capacidad de la organización para ejecutar la acción y gestionar los fondos de USAID no se asegure con la evaluación inicial realizada, cuando la ONGD no haya recibido anteriormente subvenciones de USAID ni adjudicaciones de otra Agencia federal en los últimos 5 años, cuando el

informe de auditoría presenta salvedades o deficiencias o simplemente cuando USAID lo considera conveniente.

La encuesta previa (NUPAS del inglés *Non - U.S. Organization Pre-Award Survey*) supone el análisis por parte de un equipo de USAID, de los procedimientos usados por la ONGD para poder determinar si esta tiene la estructura organizativa, la experiencia, el control contable y operativo y las habilidades técnicas necesarias para alcanzar los objetivos del programa subvencionado y administrar los fondos de la USAID según los requisitos establecidos por la propia Agencia y el gobierno de los EE UU. También la NUPAS es usada para determinar el método de financiación más adecuado (donación o acuerdo de cooperación) así como el grado de apoyo y supervisión necesarios, por parte de la USAID, para garantizar la gestión adecuada de los fondos proporcionados a la organización.

USAID, a través de la NUPAS, analizará detalladamente si el sistema contable, el de gestión de registros y el sistema de gestión financiera cumple con los estándares establecidos en las normas 2 CRF 200.300-309 (*Standards for Financial and Program Management*)⁶⁶ y en 2 CRF 200.333-337 (*Retention requirements for records*)⁶⁷. Analizará si la organización tiene un sistema de control de costes aceptable, con segregación de funciones entre la persona encargada de la tesorería y aquellos encargados de la contratación y analizará la política de personal y de viajes y dietas de la ONGD.

También se analiza la política de inversiones de la organización, en concreto, el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma 2 CRF 200.310-316 (*Property Standards*)⁶⁸ y con los estándares establecidos en la norma 2 CRF 200.33-332 (*Subrecipient and contractor determinations*)⁶⁹. Además, debe garantizarse el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ADS 300mab⁷⁰. (*Competitive Range Determination Template*).

La NUPAS⁷¹ supone el análisis y evaluación de 29 criterios, clasificados en seis categorías o bloques, de igual peso cada uno para USAID, es decir, cada uno de los bloques tiene un peso de 1/6 sobre la puntuación total.

⁶⁶ Ver Electronic Code of Federal Regulations [e-CFR] (30 de julio de 2020a).

⁶⁷ Ver U.S. Government Publishing Office [GPO] (s.f.d).

⁶⁸ Ver Electronic Code of Federal Regulations [e-CFR] (30 de julio de 2020b).

⁶⁹ Ver U.S. Government Publishing Office [GPO] (s.f.e).

⁷⁰ Ver USAID (2013a).

⁷¹ Ver NUPAS completa en el anexo III (USAID, s.f.).

Cada criterio enumerado puede tener uno o varios indicadores para verificar su cumplimiento, cada indicador será valorado también según una escala de 1 a 4 puntos, donde:

- Puntuación 1 Inadecuado: El ítem presenta deficiencias significativas, de manera que existe alto riesgo de que el proyecto que se pretende subvencionar no sea ejecutado con éxito. La capacidad de la organización no garantiza que los fondos de USAID se vayan a gestionar adecuadamente.
- Puntuación 2. Débil: Existen debilidades de control en el funcionamiento de la organización con deficiencias que no son fácilmente subsanables, de manera que se presenta un riesgo moderado-alto de que el proyecto no se ejecute con éxito y los fondos de USAID no se gestionen adecuadamente.
- Puntuación 3 Adecuado: Existen deficiencias de control en la organización, pero estas son subsanables, el riesgo de que no se ejecute el proyecto o de que los fondos de USAID sean mal gestionados es bajo.
- Puntuación 4 Fuerte: la organización presenta un buen funcionamiento, con una gestión eficiente de sus recursos. El proyecto puede ser ejecutado con éxito y existe muy bajo riesgo de gestionar mal los fondos de USAID.

La puntuación del criterio correspondiente se calcula como la media de la puntuación obtenida en cada indicador. La puntuación del bloque como la media de las puntuaciones de cada criterio que lo integran y la puntuación global, la puntuación obtenida por la organización, como la media de las puntuaciones en cada uno de los 6 bloques. En función de la puntuación obtenida, las personas expertas que realizan la evaluación emitirán un informe de auditoría, con tres posibles resultados:

- Totalmente positivo, la organización es candidata a recibir una subvención USAID pues ha demostrado su buen funcionamiento interno.
- Positivo, pero con salvedades, de manera que la organización presenta deficiencias de funcionamiento en determinados aspectos que USAID considera claves y debe subsanarlas para ser candidata a una subvención de la Agencia.
- Negativo, la organización no cumple los requisitos mínimos de funcionamiento para asegurar una buena gestión de los fondos de USAID y la ejecución de las actividades a subvencionar.

Se sabe que la puntuación final será un número entre 1 y 4, por ser la media, pero se desconoce qué puntuación se corresponde con cada valoración, si el 1 se corresponde con negativo, o al negativo le corresponden la puntuación 1 y 2, si el 3 es positivo con salvedades, etc.

Señalar que la NUPAS en algunos casos especifica los indicadores del criterio (por ejemplo la ratio de solvencia como indicador del criterio 6.2 capacidad de absorción) pero en varios de ellos, el cumplimiento del criterio o del indicador asociado lo define de forma genérica, utilizando como fuente de verificación la observación por parte de un grupo de expertos de procedimientos internos de la organización, sin especificar qué variables específicas son usadas por el grupo de expertos ni qué debe figurar en esos procedimientos para considerar positivo el indicador.

Por ejemplo, el criterio 2.10 (criterio 10 del bloque 2), que se encuentra dentro del análisis de la gestión financiera de la entidad que la USAID realiza en la NUPAS, se refiere a las fuentes de financiación. Establece tres indicadores para comprobar su cumplimiento que valora según lo dispuesto en la tabla 4.15. Como se observa, el indicador 1 habla de “procedimientos para rastrear las fuentes de financiación”. Sin embargo, no detallan en qué consisten o pueden consistir esos procedimientos, ni a qué procedimientos se les va a considerar más adecuados que otros para otorgarles una mayor puntuación; lo mismo ocurriría en el indicador 2 para considerar la experiencia de los contables o en el indicador 3 para establecer que una fuente de financiación es “adecuada”.

Lo que sí se conoce es que a cada indicador de este criterio se le otorgará una valoración de 1 a 4 puntos según cumpla o no los requisitos establecidos y que al criterio se le dará una puntuación de entre 1 y 4 puntos resultado de calcular la media de las puntuaciones parciales en cada indicador.

Tabla 4.15. Criterio 2.10 “Sources of Funding” de la NUPAS

| CRITERIO | INDICADORES | VALORACIÓN | | | |
|--|-------------|--|---|--|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <p>Confirme que la organización tiene otras actividades / programas y / o fuentes potenciales de financiación adecuadas para la continuidad de las operaciones durante el período de la adjudicación y para la sostenibilidad a largo plazo. [Nota: Este sistema puede ser tan simple como tener una cuenta bancaria separada para cada fuente de financiación].</p> | Indicador 1 | La organización no cuenta con procedimientos para rastrear las fuentes de financiación y carece de la capacidad para desarrollar e implementar dichos procedimientos dentro de un plazo razonable. | La organización no cuenta con un sistema para rastrear las fuentes de financiación. El sistema de contabilidad de la organización rastrea las fuentes de financiación a través de una cuenta de ingresos. | La organización rastrea las fuentes de financiación a través de registros fuera de línea. El sistema de contabilidad / contabilidad de la organización rastrea adecuadamente las fuentes de financiación. | La organización cuenta con un sistema efectivo para rastrear las fuentes de financiación. |
| | Indicador 2 | El nivel de conocimiento profesional, habilidades y experiencia del personal de finanzas en contabilidad de costos laborales, contabilidad de fondos, etc. es insignificante. | El nivel de conocimiento profesional, habilidades y experiencia del personal de finanzas en contabilidad de costos laborales, contabilidad de fondos, etc. es débil. | El personal de finanzas tiene un nivel adecuado de conocimiento profesional, habilidades y experiencia en contabilidad de costos laborales, contabilidad de fondos, etc. | El personal de finanzas tiene un nivel apropiado de conocimiento profesional, habilidades y experiencia en contabilidad de costos laborales, contabilidad de fondos, etc. |
| | Indicador 3 | La organización no cuenta con suficientes fuentes de financiación de otras actividades/ programas y / o de otras posibles fuentes alternativas de financiación. | La organización tiene fuentes débiles de financiación de otras actividades / programas. La organización cuenta con prácticas de desarrollo empresarial débiles. | La organización cuenta con fuentes adecuadas de financiación de otras actividades/ programas y / o de otras posibles fuentes de financiación. La gerencia articula la importancia de la diversificación de las fuentes de financiación. La organización cuenta con prácticas adecuadas para el desarrollo empresarial y tiene una reputación satisfactoria por su trabajo satisfactorio. | La organización tiene buenas fuentes de financiación de otras actividades / programas y / o de otras posibles fuentes de financiación. La gerencia articula claramente la importancia de la diversificación de las fuentes de financiación. La organización cuenta con buenas prácticas para el desarrollo empresarial y tiene una reputación de buen trabajo. |

Fuente: NUPAS (USAID,s.f.). Traducción propia.

Un resumen de la NUPAS, con los criterios clasificados en bloques y los pesos a ellos asociados sería el siguiente:

1. Estructura de la organización.

1.1. Definición de organización local: este ítem sólo será tenido en cuenta si en la convocatoria de la subvención se restringió el acceso a la misma a las organizaciones locales⁷² o éstas tienen preferencia para acceder a la subvención.

Es una obligación que depende de cada convocatoria, de todas formas, es un requisito formal, que además no guarda relación con el funcionamiento interno de la entidad.

1.2. Requisitos legales: supone supervisar si la organización está legalmente constituida, si tiene todas las licencias y trámites para realizar su actividad y si cumple con los requerimientos establecidos en la legislación mercantil, fiscal, laboral, medioambiental, de prevención de riesgos, etc., que sean aplicables en su país.

La Agencia verifica este requisito por observación directa del funcionamiento de la entidad. Se supone que solicitan una serie de documentos, que se desconocen por no explicitarlos la USAID. No obstante, se considera que el cumplimiento de las obligaciones legales es una consecuencia de un mal funcionamiento interno, es consecuencia de la ineficiencia, pero no una causa o variable que pueda indicar la eficiencia de la entidad. Por lo que no será tomada en cuenta en este estudio.

1.3. Estructura organizativa: Se supervisa que la ONGD cuente con una estructura organizativa bien definida, que estén claras y bien distribuidas las funciones dentro de la organización, así como las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación. Se busca la coherencia interna entre la misión, visión y valores de la organización y el contenido de los estatutos y demás documentos fundacionales y operativos.

Un buen diseño de la estructura organizativa indica directamente cómo es el funcionamiento de la organización, por lo que es un criterio material que se debe tener en cuenta. Dados los datos que se poseen se puede verificar en el estudio este indicador mediante el análisis del organigrama de la entidad, de figurar este en la web, y mediante

⁷² Se entiende por organización local (USAID, 2012), aquella que:

- Está constituida según la legislación del país receptor (donde se va a ejecutar la actuación de desarrollo).
- Está domiciliada en el país receptor.
- Pertenece mayoritariamente a personas físicas y/o jurídicas que sean residentes en el país receptor, y
- No está controlada por personas o entidades que no sean ciudadanos o residentes permanentes del país receptor.

la verificación de si el organigrama recoge las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación de la organización.

1.4. Gobernanza: se supervisa la aplicación del “buen gobierno corporativo”⁷³ en todas las áreas clave de la organización. Usando con estándares para medir el grado de cumplimiento los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (2016), a modo de resumen, estos principios son:

A. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo. El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

B. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad: El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas. Fundamentalmente el derecho a recibir información, el

73 Como señalan Flores y Rozas (2014), el concepto de buen gobierno corporativo surge a principios de los años noventa como resultado de los procesos de privatización en los países de Europa oriental y adquiere mayor difusión en las primeras décadas del 2000, a raíz de las crisis financieras (sobre todo la del 2008) y los escándalos por fraude empresarial como el de Enron en 2001 o WorldCom en 2002. Inicialmente ligado al problema de la Agencia, al tradicional conflicto de intereses entre los accionistas y los administradores de una organización; el concepto de buen gobierno corporativo se amplió con los años incluyendo los intereses de cualquier persona o grupo que tenga algún interés en la organización. Así, las empresas no sólo deberían preocuparse por maximizar el valor de sus activos o sus beneficios, sino que deberían “ejercer su función empresarial con responsabilidad y transparencia en el manejo de la información, velando por los intereses de todos aquellos agentes vinculados a la empresa, es decir, accionistas (mayoritarios y minoritarios), directivos, empleados, acreedores, proveedores, clientes, etc.” (Ganga y Vera, 2008).

Se señalan como ventajas potenciales de un buen gobierno corporativo: empresas mejor administradas y controladas, mejor control y gestión de riesgos, mayor transparencia, integridad y ética, mayor fiabilidad de la información financiera, mejor reputación corporativa, cumplimiento de la normativa, mayor sostenibilidad económica, medioambiental y social, una mayor creación de valor sostenible a largo plazo, imagen más profesional ante distintos colectivos, y atracción de mayor talento.

Varios son los principios y normas que se suponen a las organizaciones que aplican el buen gobierno corporativo, principios y normas que emanan de distintos órganos, así se encuentra el estándar COSO, que reúne las principales directivas sobre control interno, gestión de riesgo empresarial y disuasión del fraude. Los Principios para las mejores prácticas de gobierno corporativo en las sociedades de la OCDE. Los Estándares de Gobierno Corporativo del Comité de Basilea, los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento (CAF), etc. Todos ellos presentan los principios del buen gobierno corporativo a modo de recomendaciones, a nivel legislativo la mayoría de los países tienen establecidas normas sobre la materia, así, en España la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de economía Sostenible, en su artículo 35.2 a), al hablar de la sostenibilidad en la gestión de las empresas, establece la obligación de presentar anualmente informes de gobierno corporativo, así como memorias de sostenibilidad, de acuerdo con estándares comúnmente aceptados, con especial atención a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y a la plena integración de las personas con discapacidad. Por su parte, la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de capital para la mejora del gobierno corporativo introdujo un nuevo artículo 540 del texto refundido de la Ley de Sociedades de capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de julio, en el que se establecía la obligación para las sociedades anónimas cotizadas de hacer igualmente público con carácter anual un informe de gobierno corporativo.

derecho a nombrar y revocar a los miembros de los órganos de gobierno y el derecho a recibir un trato equitativo.

C. Tratamiento equitativo de los accionistas: El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato ecuánime a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

En la propia NUPAS se establece que el indicador 2 y 3 sólo se usarán en el caso de analizar a una entidad pública.

D. El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo: El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas (los grupos de interés o *stakeholders*) establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

E. Divulgación de datos y transparencia: El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

F. Las responsabilidades del consejo: El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de este frente a la empresa y los accionistas.

El que la entidad garantice y de un trato igualitario a sus socios, respete los derechos de los grupos de interés o si el órgano de gestión y administración realiza un control efectivo son indicadores cuya verificación requiere de datos de la entidad a los que se accede, por lo que no se tendrán en cuenta en el presente estudio.

Por lo que se refiere a la transparencia, dado que muchos de los datos que se manejarán emanan de la web de la entidad, ésta ya será valorada en otros indicadores del estudio. Así, por ejemplo, el organigrama es usado como dato para verificar el indicador de si están bien definidas las funciones y las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación de la organización. Organigrama que, de acceder a él, se obtiene de la

página web de la entidad, por lo que indirectamente, se está valorando también la transparencia organizacional.

En consecuencia, en el presente estudio, se divide la ponderación correspondiente al criterio divulgación de datos y transparencia entre todos aquellos indicadores cuyos datos de verificación se deban obtener de la página web de la entidad. A falta de datos sobre la ponderación que USAID atribuye a la transparencia y dado que, de la lectura del criterio de gobernanza, puede deducirse que la transparencia es el eje central del mismo (pues, entre otras, la transparencia es marco eficaz para el buen gobierno y fomenta el conocimiento del funcionamiento de la organización por las partes interesadas), se atribuye a la transparencia el mismo peso que el que le correspondería al criterio gobernanza.

1.5. Control interno: se supervisa que el órgano de administración y los empleados, cumplan con sus obligaciones fiduciarias, evitando que se obtengan beneficios personales, financieros o no financieros, de los acuerdos que se adopten o de los resultados de su trabajo, teniendo la entidad mecanismos para detectar los posibles incumplimientos. Así mismo, se controla que esté bien definido en la organización el periodo de mandato de los miembros del órgano de administración y que este sea razonable, existiendo un procedimiento aprobado en junta, para elegir y cesar o remover a los miembros del órgano de administración.

Son todos ellos indicadores pertenecientes a un criterio material, relativo al funcionamiento interno de la entidad, que deben considerarse en este estudio. A falta de datos, se analizará si los estatutos están publicados en la web y si en ellos se recogen las funciones de los directivos, el periodo de mandato y un sistema de renovación de sus miembros. Se desconoce si tienen una política para evitar el conflicto de intereses en la entidad, por lo que no se podrá tener en cuenta este indicador.

Este bloque de estructura organizativa está, como se ha visto, integrado por 5 criterios, por lo que cada criterio de este bloque tiene un peso de 1/5 en el bloque, que a su vez tiene un peso de 1/6 en la puntuación global (por ser 6 bloques totales), ello hace que cada criterio del bloque 1 tenga un peso de 1/30 en la puntuación global.

A efectos de la presente investigación, cuando se definen varios indicadores para un criterio, se considera que cada uno de ellos tiene el mismo peso dentro del criterio. Así, para el criterio 1.3, en el que se establecen 2 indicadores (el organigrama de la entidad figura en su página web y el organigrama recoge las líneas de autoridad,

responsabilidad y comunicación), todo el criterio tiene un peso de 1/30, por lo que cada indicador tendrá un peso, a efectos del presente estudio, de 1/2 de 1/30, es decir, un 1/60, un 1,67%.

El mismo peso se atribuye a los indicadores del criterio 1.5, el criterio tiene un peso de 1/30 en total y se verifica mediante dos indicadores, si los estatutos están publicados en la web de la entidad y si los estatutos recogen las funciones del personal directivo, el periodo de mandato y un sistema de renovación de sus miembros; a cada indicador le corresponde un peso de 1/2 de 1/30 del total, es decir un 1,67%.

La divulgación de datos y transparencia verifica el cumplimiento del criterio 1.4 de gobernanza, por lo que le corresponde un peso de 1/30 de la puntuación total, un 3,34%.

2. Gestión financiera y sistemas de control interno.

2.1. Relación bancaria y cuentas: Se supervisa si la organización tiene, al menos, una cuenta bancaria a su nombre, de manera que los fondos de la entidad no se confundan con fondos de personas relacionadas con la misma. Se valora positivamente que la entidad abra cuentas independientes para proyectos o acciones subvencionadas por la Agencia u otros propósitos específicos. Se controla que se hagan conciliaciones bancarias regularmente, se considera positivo la conciliación mensual, con indicación de la persona responsable de las mismas y evidencia documental de las conciliaciones efectuadas. Se valora positivamente que se evite tener cuentas pendientes de pago por un periodo superior a 60 días.

2.2. Sistema de contabilidad/contabilidad. Se supervisa el cumplimiento de la legislación contable y las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados, con un sistema de doble entrada. Se controla que se registren las operaciones regularmente, considerando muy positivo que se registren diariamente. Se supervisa que el sistema contable pueda conciliar automáticamente el libro mayor y el libro diario.

2.3. Plan de cuentas, libro mayor y estados financieros o cuentas anuales: Se supervisa que los libros contables se lleven según un plan de cuentas adecuado y se ajusten a la normativa vigente en el país de la entidad, que estén numerados, de manera que permitan un seguimiento cronológico de las operaciones, que se registren regularmente según las normas contables, permitiendo deducir de los libros los estados financieros de la entidad, con la realización de balances de comprobación. Los estados financieros cumplen las normas para su elaboración.

2.4. Análisis de la variación presupuestaria: Se supervisa que la organización tenga establecidas políticas, procedimientos o prácticas adecuadas, que permitan comprobar las desviaciones presupuestarias de los programas y acciones que realiza; de manera que los dirigentes puedan tomar decisiones adecuadas a la vista de los informes financieros y las desviaciones presupuestarias.

2.5. Coste permitido e inadmisibles: Se supervisa que la organización cuenta con políticas adecuadas para asegurarse de que no imputa a las subvenciones costes no permitidos y cumplir con los requisitos de los donantes. Se valora el que existan líneas de comunicación adecuadas entre los responsables de finanzas y el personal del proyecto o acción a ejecutar con la subvención.

2.6. Coste directo e indirecto: Se supervisa que los contables de la entidad tengan un conocimiento suficiente que asegura una correcta asignación de costes, tanto para imputar los costes a cada proyecto o acción que estén realizando como para discernir entre los costes directos e indirectos de cada acción.

2.7. Política de pagos: Se controla que la entidad tenga establecido un procedimiento escrito que impida que, al menos para determinado volumen, sea la misma persona quien autorice la adquisición y la que realice el pago. Todo pago está documentado con, al menos, la factura correspondiente.

2.8. Ciclo de contabilidad - Segregación de obligaciones: Se supervisa que la entidad cuenta con un procedimiento escrito que garantice que el ciclo adquisición- pago-contabilidad se realiza por personas distintas, de manera que no sea la misma persona quien realiza todo el ciclo contable. La aprobación de una transacción financiera, documentada adecuadamente, se obtiene con anterioridad al desembolso de los fondos.

2.9. Gestión de registros financieros: Se supervisa si la entidad cuenta con políticas, procedimientos y prácticas adecuadas para salvaguardar su documentación, incluidos los registros financieros, y accede a ellos fácilmente, se valora la existencia de copias externas de los registros.

2.10. Fuentes de financiación: Se valora si la entidad tiene varias fuentes de financiación, con diversificación de los fondos, de manera que puede realizar varias acciones o proyectos o, al menos, se garantiza que pueda terminar el proyecto para el que está solicitando la subvención y permitir la sostenibilidad del mismo a largo plazo. Se valora positivamente la existencia de cuentas bancarias separadas para cada

proyecto que se esté realizando. También se supervisa el conocimiento y la experiencia de los contables y la reputación de la entidad en relación al trabajo que realiza.

2.11. Informes financieros: se controla que existan política o procedimientos escritos que permitan producir estados contables y financieros con periodicidad mensual y anual (al menos la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance), que estos estados financieros sean revisados por los directivos, en consecuencia, se tomen las medidas adecuadas.

2.12. Auditoría y revisión de estados financieros: Se valora que la entidad cuente con procedimientos escritos para que sus estados contables y financieros sean auditados o fiscalizados por un tercero de reconocido prestigio (auditor o firma contable), al menos anualmente. Se valora también que de las auditorías practicadas no se deriven deficiencias o salvedades importantes y que el personal directivo cuente con procedimientos apropiados para asumir las recomendaciones de la auditoría.

2.13. Personal de gestión financiera: Se valora la capacitación profesional y experiencia de los contables de la entidad.

Salvo el criterio 2.3, que se correspondería al criterio general de cumplimiento de la legislación vigente, por referirse al cumplimiento de las normas contables, todos los criterios enumerados en este bloque 2, serían materiales, referidos al funcionamiento interno de la entidad y se tendrían que tener en cuenta en el estudio, sin embargo, sólo se obtienen datos para poder verificar el 2.9, 2.12 y 2.10.

Los criterios 2.9 y 2.12 se pueden comprobar si los indicadores establecidos por la Agencia para verificarlos se aglutinan en un único indicador “que las cuentas anuales e informes de auditoría estén publicadas en la web”. El criterio 2.10 se puede valorar únicamente mediante la diversificación de fondos, pues se dispone de los datos de los orígenes financieros de la entidad en los informes que las organizaciones envían a la Coordinadora estatal. Que las fuentes de financiación estén diversificadas es un criterio más que un indicador, pues no se sabe qué se entiende por tal diversificación, a efectos de este estudio se usarán dos indicadores para valorar la diversidad de las fuentes financieras, el número de donantes privados y el número de donantes públicos, a mayor número más diversificada estará la financiación de la entidad, si bien no se asegura que sean estos los indicadores observados por el grupo de expertos para verificar el criterio.

Este bloque de gestión financiera y sistemas de control interno está, como se ha visto, integrado por 13 criterios, por lo que cada criterio de este bloque tiene un peso de 1/13 en el bloque, que a su vez tiene un peso de 1/6 en la puntuación global (por ser 6 bloques

totales), ello hace que cada criterio del bloque 2 tenga un peso de 1/78 en la puntuación global. En consecuencia, el indicador que las cuentas anuales e informes de auditoría estén publicadas en la web, al verificar dos criterios tendrá un peso total de 2/78 en la puntuación global, un 2,6%. Cada uno de los dos indicadores del criterio 2.10 (número de donantes privados y número de donantes públicos), tendrá un peso de $\frac{1}{2}$ del 1/78 de la puntuación global, es decir, un 0,64% del total.

3. Política de inversión y adquisiciones.

3.1. Políticas, procedimientos y prácticas de adquisición: se supervisa si la entidad cuenta con una política de compras por escrito que sea adecuada en su país. (mira la guía a ver cómo lo piden o tus apuntes de gestión). Se verifica que se lleven inventarios actualizados y con los datos suficientes para saber la ubicación y el estado del bien adquirido, si existe un procedimiento para resolver las posibles reclamaciones que se produzcan ante las actuaciones ejecutadas por la entidad, etc.

3.2. Razonabilidad del precio: Se verifica que se tengan por escrito y se usen procedimientos competitivos para el proceso de adquisiciones (anuncios suficientes, número de presupuestos mínimos a solicitar, etc.) con un responsable de compras que determina la necesidad y la razonabilidad del precio de adquisición (dentro de su valor de mercado) y la existencia de documentación que respalde todo el proceso.

3.3. Adquisiciones y sub-adjudicaciones: Se verifica que la entidad posee procedimientos escritos adecuados para realizar las adquisiciones en régimen de concurrencia competitiva y evitar el conflicto de intereses en las adquisiciones, garantizando que se adoptan las decisiones más adecuadas en beneficio de la organización.

Los datos necesarios para verificar estos criterios responden a políticas internas de la entidad a las que no se ha podido acceder, por ello, no se pueden considerar en el estudio estos criterios e indicadores materiales.

Este bloque de política de inversión y adquisiciones está, como se ha apuntado, integrado por 3 criterios, por lo que cada criterio de este bloque tiene un peso de 1/3 en el bloque, que a su vez tiene un peso de 1/6 en la puntuación global (por ser 6 bloques totales), ello hace que cada criterio del bloque 3 tenga un peso de 1/18 en la puntuación global.

4. Política de recursos humanos

4.1. Políticas y procedimientos generales de recursos humanos: supervisa la existencia de un organigrama que recoja las funciones de cada empleado y de una política de personal escrita que refleje el régimen de contratación, el sistema de promoción dentro de la entidad, la formación, las compensaciones, jornadas y vacaciones, sueldos y salarios, en el manual del empleado se deben reflejar las normas de conducta que deben seguir los trabajadores: horario, puntualidad, prohibición de acoso o discriminación sexual, normas sobre uso de drogas, sobre puestos reservados a personas con discapacidad, establecer qué hacer en caso de conflicto de intereses (en ningún caso un empleado podrá participar en la decisión de contratar o adquirir un bien a una empresa con la que tenga algún tipo de relación familiar o financiera aunque pueden señalarse los límites a este conflicto), impedir cualquier tipo de gratificación (que un empleado reciba dinero u obsequios de un sub-beneficiario o de un proveedor).

4.2. Gestión del tiempo del personal: se verifica la existencia de hojas de registro de personal e informes de actividad, donde quede constancia del tiempo trabajado en cada proyecto o acción de manera que permita identificar el coste de personal imputable a cada proyecto. Se supervisa si estas hojas de personal e informes son supervisados y firmados por un superior y si el pago de las nóminas refleja el trabajo realizado.

4.3. Sistema de nómina: Las nóminas se confeccionan según los sistemas de compensación reflejados en la política de la empresa, se confeccionan según la normativa aplicable y se abonan regularmente, contabilizándose en tiempo y forma de manera que se realizan conciliaciones regulares con los libros contables.

4.4. Políticas y procedimientos de viaje: Se cuenta con una política de viajes y dietas que recoja los gastos que se abonarán por la entidad, el importe de dieta a percibir, y los pasos a seguir para autorizar el desplazamiento y justificar los gastos, cómo y quién autoriza los viajes, cuánto dinero darán para el viaje por anticipado, qué cuantía se pagará en dietas, qué gastos se compensarán y cuáles no, cómo se calculan los tipos de cambio en caso de que en el viaje se emplee moneda extranjera, cuándo se deben liquidar los costos del viaje una vez realizado éste, cómo se hará el informe de las actividades realizadas en el viaje, etc.

Todos estos criterios se corresponden con criterios materiales que verifican el buen o mal funcionamiento interno de la organización, por lo que se tendrán en cuenta en este estudio. Sin embargo, por falta de datos, sólo se puede verificar el 4.1 si se enuncia como “el organigrama de la entidad figura en su página web y “el organigrama recoge

las funciones de cada departamento y empleado". El resto de criterios, para su comprobación, exigirían conocer datos y documentos internos de las entidades a los que no se tiene acceso.

Este bloque dedicado a los recursos humanos está integrado por 4 criterios, por lo que cada criterio de este bloque tiene un peso de 1/4 en el bloque, que a su vez tiene un peso de 1/6 en la puntuación global (por ser 6 bloques totales), ello hace que cada criterio del bloque 4 tenga un peso de 1/24 en la puntuación global. Por lo que a cada uno de los indicadores elegidos para verificar el cumplimiento del criterio 4.1 les corresponderá una ponderación de $\frac{1}{2}$ de 1/24 de la puntuación total, es decir, un peso del 2,1% a cada indicador.

5. Evaluación del proyecto (para cuya ejecución se pide la subvención).

5.1. Criterios de evaluación técnica: se verifica en un primer momento si la organización tiene un proyecto para ejecutar la acción claro, con objetivos y población beneficiaria precisa y sostenible en el tiempo.

La redacción de un proyecto no deja de ser un requisito formal, realizado en un momento puntual, que no informa de la buena actuación de la entidad. Se considera un criterio formal que no se tendrá en cuenta en el presente estudio.

5.2. Capacidad de gestión del proyecto: se controla si la organización tiene la capacidad suficiente para supervisar, regularmente, el avance en la ejecución del proyecto o acción a subvencionar. Se verifica la existencia de un manual de gestión de proyectos y de un número suficiente de personal cualificado, con experiencia en proyectos, se valora que, en caso necesario, la entidad tenga capacidad para contratar adicional.

La forma de ejecutar un proyecto es un criterio material, relacionado con el buen hacer de la organización, pero se dispone de datos para saber si la entidad cuenta o no con un manual interno de gestión de proyectos o si supervisa y evalúa sus acciones, por lo que no se considerará en este estudio.

El bloque 5, evaluación del proyecto, está integrado por 2 criterios, por lo que cada criterio de este bloque tiene un peso de 1/2 en el bloque, que a su vez tiene un peso de 1/6 en la puntuación global, ello hace que cada criterio del bloque 5 tenga un peso de 1/12 en la puntuación global.

6. Sostenibilidad de la organización

6.1. Gestión del flujo de efectivo o flujo de caja: Se supervisa si la organización cuenta con un sistema de control de los flujos de caja, estando la administración de la entidad en contacto directo con el personal de finanzas para realizar ese control, diario o semanal. Se verifica que la organización no tiene pagos pendientes a proveedores o empleados ni tarda más de 60 días en liquidar los anticipos recibidos en forma de subvenciones (ha de tenerse en cuenta que USAID desembolsa mensualmente los fondos de las subvenciones, según se va ejecutando el proyecto, en función de las necesidades de efectivo que la entidad prevea para el mes siguiente, y trimestralmente solicita informes financieros sobre la marcha y gastos del proyecto, sólo si la entidad demuestra una buena capacidad de gestión y fiabilidad la USAID le dará los fondos trimestralmente).

6.2. Capacidad de absorción. Se verifica si la organización tiene recursos y capacidad suficiente para acometer un proyecto adicional.

La capacidad de la organización pasa por el análisis de 4 ratios:

A) Ratio de liquidez: compara el activo corriente (valor de existencias, deudas a cobrar a corto plazo y tesorería de la organización) con el pasivo corriente o deudas a pagar a corto plazo. Permite determinar la solvencia a corto plazo de la entidad, su capacidad para hacer frente a las deudas que vencerán a menos de un año. Lo ideal es que el valor del activo corriente supere al pasivo corriente y que la organización no deba liquidar todo su inventario (lo que puede ocasionarle rupturas en las actividades a realizar y costes de inactividad) y liquidar sus derechos de cobro (que para una ONGD podría suponer tener que pedirle a un donante que adelante el pago de las donaciones pendientes) para hacer frente a los pagos a su vencimiento, por tanto se considera un buen valor de este ratio 1,5. Un excesivo valor puede denotar un volumen de existencias, de cuentas a cobrar o de tesorería excesivo.

B) Ratio de tesorería o acid-test: compara el disponible y el realizable de la entidad con su pasivo a corto plazo. Permite determinar si la organización puede hacer frente a sus obligaciones de pago sin necesidad de liquidar el inventario de existencias ni obtener recursos adicionales. En términos generales y aunque USAID no lo fije, se considera que el valor óptimo de esta ratio es de 1.

C) Índice de agotamiento del efectivo o ritmo de consumo: supone calcular cuánto tiempo (por lo general meses) puede operar la organización, con sus activos líquidos actuales, sin necesidad de buscar ingresos adicionales o recurrir a nueva financiación.

Para su cálculo se suma el disponible y el realizable y se divide entre 12 meses. El resultado indica el número de meses que la entidad puede operar sin necesidad de nuevos ingresos.

El valor óptimo de este índice dependerá de los meses que le quede a la organización para terminar un proyecto. Se considera positivo si con el disponible y los fondos comprometidos por los donantes (realizable), el índice de agotamiento indica que la organización, al ritmo de gasto y pagos que tiene, puede terminar la actividad sin problemas.

D) Rotación del capital circulante: compara las ventas netas o ventas a precio de coste con el capital circulante o fondo de maniobra. Permite calcular el número de veces que las ventas (a precio de coste), cubren el capital circulante o fondo de maniobra. Permite saber cuántas veces, con los ingresos netos por ventas que se tienen, se obtienen los fondos necesarios para mantener el inventario de existencias, los derechos de cobro a menos de un año y un mínimo de tesorería (incluidas las subvenciones pendientes de cobro a corto plazo). Por ende, permite saber qué porcentaje de las ventas está financiando los capitales permanentes de la entidad. Su valor ha de ser lo más alto posible, aunque deberá compararse con el valor medio del sector. Un valor excesivamente alto podría indicar que el nivel de existencias es más elevado del necesario, que se tiene un exceso de tesorería o de cuentas a cobrar.

De todos los indicadores reflejados en este bloque 6, correspondientes todos ellos a criterios materiales que informan de la buena o mala gestión que realiza la entidad, se puede usar la ratio de solvencia, pues no se conoce si los administradores se involucran en la gestión de los flujos de caja, ni los importes correspondientes al volumen de existencias, disponible y realizable del activo corriente, salvo que así figurase en las cuentas anuales, de estar estas en la web. Por lo general las entidades publican sus balances con el dato aglutinado del activo corriente, por lo que la ratio de solvencia sí se podría considerar, pero no el resto de los índices enumerados en este bloque.

El bloque 6, sostenibilidad de la organización, está integrado por 2 criterios, por lo que cada criterio de este bloque tiene un peso de 1/2 en el bloque, que a su vez tiene un

peso de 1/6 en la puntuación global, ello hace que cada criterio del bloque 6 tenga un peso de 1/12 (un 8,33%) en la puntuación global.

La ratio de solvencia se usa para verificar el cumplimiento del criterio 6.2, por lo que tendrá un peso del 8,33% de la puntuación total.

En resumen, para poder obtener una subvención a un proyecto de cooperación por la USAID, las ONGD deben superar las siguientes fases:

- 1) Inscripción en SAM, lo que supone comunicar ciertos datos de la organización a la Agencia y realizar una declaración responsable del cumplimiento de la legislación.
- 2) Cumplir determinados requisitos para poder trabajar con la Agencia, cuyos indicadores se desconocen pero que se han deducido por los datos aportados en SAM. Este cumplimiento es obligado, de manera que si no se verifica alguno de los requisitos sería motivo de exclusión, por lo que son requisitos con ponderación material, de “todo o nada”, en consecuencia, también se ha realizado en este estudio una ponderación de esos indicadores sin tener en cuenta la formalidad del peso del 100%.
- 3) Verificar los requisitos establecidos en las convocatorias de subvenciones para poder acceder a la licitación. Los criterios e indicadores a valorar se explicitan por la Agencia, pero no los indicadores, que se han adecuado al presente estudio dados los datos que se poseen. Al igual que se ha mencionado en el apartado anterior, son requisitos de cumplimiento obligatorio, ponderaciones del 100% relacionadas con el cumplimiento de un requisito mínimo, por lo que se ha ponderado el indicador sin tener en cuenta el formalismo.
- 4) Superar una revisión inicial, referida a aspectos técnicos del proyecto presentado a subvención, a los recursos de la entidad y su experiencia. Se conocen las ponderaciones de cada criterio, en un baremo sobre 100 puntos, pero la Agencia no explicita los indicadores valorados, por lo que se han deducido de los datos solicitados en SAM.
- 5) Superar una encuesta previa o NUPAS, donde se recogen una serie de indicadores y los pesos asociados a los mismos, aunque resultan opacos los indicadores y la ponderación de cada indicador por referenciarse mediante adjetivos del tipo “suficiente” o “adecuado”, sin establecer un valor o contenido mínimo de referencia objetivo. La NUPAS valora divididos en 6 bloques, 29 criterios, cada uno con distinto número de indicadores. Cada indicador se valora de menor a mayor cumplimiento del

mismo, en una escala de 1 a 4 (siendo 1 cumplimiento inadecuado y 4 fuerte cumplimiento), cada criterio como la media de las puntuaciones de los indicadores que lo componen y cada bloque como media de los criterios que lo forman. En este estudio se ha dado una ponderación proporcional a cada indicador de forma que la suma de todas las ponderaciones sea el 100%, transformando la valoración en una escala de 1 a 4 en una valoración porcentual sobre 100 puntos.

Se recoge en la tabla 4.16 los indicadores publicados por la USAID, con las ponderaciones asignadas a los mismos, tal como se han ido deduciendo a lo largo del estudio de la Agencia. Se refleja el tipo de ponderación según la fase a la que la misma pertenezca (con la numeración de 1 a 5 dada en los párrafos anteriores). Igualmente se reflejan en los indicadores de la NUPAS (fase 5), el criterio al que corresponde según la propia numeración de la encuesta.

Los pesos totales se refieren al peso sobre 100 de todos los indicadores que se toman en un apartado concreto. Así, por ejemplo, de todos los indicadores usados por USAID para valorar la revisión inicial, en esta investigación se están teniendo en cuenta indicadores que pesan 35 puntos sobre los 100 totales de este apartado, el resto de puntuación hasta 100 corresponde a indicadores que no se han considerado por ser formales o bien por no disponer de datos sobre los mismos.

Observando la tabla 4.16, se obtienen tres conclusiones:

- 1º. Que existen indicadores repetidos o que valoran conceptos similares, que se pueden agregar en un solo indicador sumando la valoración dada en cada uno de ellos.
- 2º. Que la suma de todas las baremaciones efectuadas por la Agencia a los indicadores de este estudio es de 261,42%, por lo que se tendrá que re-ponderar cada indicador para que su suma sea el 100%.
- 3º. Que los indicadores se pueden agrupar, por similitud, en cuatro criterios: experiencia, transparencia y funcionamiento interno, recursos humanos y recursos financieros.

Se recoge a continuación una nueva tabla 4.17, donde se muestran los indicadores de la tabla 4.16 que se han conjugado en uno, con mención del número de los indicadores implicados. Se debe señalar que, para el indicador divulgación de datos y transparencia, con un peso del 3,33%, se ha dividido su ponderación entre todos los indicadores que se consideran dentro del criterio. “transparencia y funcionamiento” Se ha calculado

también el peso redondeado sobre 100 de los distintos indicadores, que será la ponderación normalizada que se utilizarán en este estudio.

Tabla 4.16. Criterios, indicadores y pesos de elegibilidad de USAID

| | FASE | CRITERIO | INDICADORES | PESO | PESO TOTAL |
|----|---------------------------------|---|--|-------------------|----------------|
| 1 | 2. Para trabajar con USAID | Experiencia | Antigüedad de la ONGD | 33,33% | 100% |
| 2 | | Recursos humanos | Número de empleados | 33,33% | |
| 3 | | Recursos financieros | Ingresos en los tres últimos años | 33,33% | |
| 4 | 3. Por exigirlo la convocatoria | Experiencia | Número de países en los que opera | 50,00% | 100% |
| 5 | | | Número de proyectos realizados | 50,00% | |
| 6 | 4. Revisión inicial | Experiencia | Antigüedad de la ONGD | 5,00% | 35% |
| 7 | | Experiencia | Número de proyectos realizados | 5,00% | |
| 8 | | Recursos humanos | número de empleados del último año | 25,00% | |
| 9 | 5. NUPAS | 1.3 Estructura organizativa | El organigrama de la entidad figura en su página web | 1,67% | 26,42% |
| 10 | | 1.3 Estructura organizativa | El organigrama recoge las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación | 1,67% | |
| 11 | | 1.4 Gobernanza | Divulgación de datos y transparencia | 3,33% | |
| 12 | | 1.5 Control interno | Los estatutos figuran en la página web de la entidad | 1,67% | |
| 13 | | 1.5 Control interno | Los estatutos recogen las funciones de la junta, un límite de mandato de los miembros de la junta y un sistema de renovación de sus miembros | 1,67% | |
| 14 | | 2.9 Gestión de recursos financieros 2.12 Auditoría y revisión de estados financieros | Las cuentas anuales y los informes de auditoría están publicados en la web | 2,60% | |
| 15 | | 2.10 Fuentes de financiación | Número de donantes públicos | 0,64% | |
| 16 | | 2.10 Fuentes de financiación | Número de donantes privados | 0,64% | |
| 17 | | 4.1 Política de recursos humanos | el organigrama de la entidad figura en su página web | 2,10% | |
| 18 | | 4.1 Política de recursos humanos | el organigrama recoge las funciones de cada departamento y empleado | 2,10% | |
| 19 | 6.1 Gestión de tesorería | ratio de solvencia | 8,33% | | |
| | | | | PESO TOTAL | 261,42% |

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión se quiere señalar que la Agencia americana resulta opaca a la hora de fijar qué indicadores concretos y qué umbrales de decisión se establecen para valorar a las ONGD que licitan a una subvención de la Agencia. En el presente estudio se ha tenido que deducir esos indicadores relacionando los criterios publicados por la Agencia y los datos solicitados a las entidades a la hora de pedir la subvención.

Tampoco publicita la USAID la puntuación o peso de cada indicador, ni siquiera la mínima puntuación a alcanzar en los baremos que publica para superar cada fase de selección, y, al igual que se ha comentado en las Agencias anteriormente analizadas, no permite tener acceso a las formulaciones presentadas por las entidades, lo que permitiría, por comparación, saber o intuir los motivos que llevan a la Agencia a subvencionar o no un proyecto u organización determinado.

Tabla 4.17. Indicadores de elegibilidad agregados y pesos normalizados de USAID

| | INDICADOR RESUMEN | INDICADORES | PESO TOTAL | PESO NORMALIZADO |
|---------------------------------------|--|--------------------|-------------------|-------------------------|
| Experiencia | Antigüedad de la ONGD | 1 y 6 | 38,33% | 14,5% |
| | Número de países en los que opera | 4 | 50,00% | 19% |
| | Número de proyectos realizados | 5 y 7 | 55,00% | 21% |
| TRANSPARENCIA Y FUNCIONAMIENTO | El organigrama de la entidad figura en su página web | 9 y 17 | 4,44% | 2% |
| | El organigrama recoge las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación | 10 y 18 | 4,44% | 2% |
| | Los estatutos figuran en la página web de la entidad | 12 | 2,33% | 1% |
| | Los estatutos recogen las funciones de la junta, un límite de mandato de los miembros de la junta y un procedimiento para el nombramiento y cese de los miembros de la junta | 13 | 2,33% | 1% |
| | Las cuentas anuales y los informes de auditoría están publicados en la web | 14 | 3,27% | 1% |
| RECURSOS HUMANOS | Número de empleados | 2 Y 8 | 58,33% | 22% |
| GESTIÓN FINANCIERA | Ingresos en los tres últimos años | 3 | 33,33% | 13% |
| | Número de socios y donantes privados | 15 | 0,64% | 0,25% |
| | Número de donantes públicos | 16 | 0,64% | 0,25% |
| | ratio de solvencia | 19 | 8,33% | 3% |
| | TOTAL | | 261,41 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Por último, señalar que resulta demasiado subjetivo que se dé todo el poder de decisión a un grupo de “personas expertas”, nombrado por la propia USAID, quienes deben conceder definitivamente la subvención en base a apreciaciones personales sobre la adecuación de la entidad a determinados criterios establecidos en la NUPAS, revisando procedimientos internos y documentación de las entidades que ni indican exactamente cuáles son, ni mucho menos los requisitos que deben cumplir para considerarlos válidos.

En general, todas las Agencias estudiadas son oscuras a la hora de publicar los indicadores concretos en los que basan sus decisiones de concesión de subvenciones. Todas ellas publican ciertos requisitos a cumplir para acceder a la licitación y un baremo

en función del cual ordenan a las organizaciones de “mejor a peor”, siendo las mejores las que consiguen los fondos públicos.

En los baremos se publicitan los puntos asociados a cada criterio, pero no los asociados a cada indicador, de conocer estos. Pero, además, la opacidad se extiende a la forma de puntuar la consecución de los indicadores por las entidades licitantes, que depende de la valoración subjetiva de un grupo de personas nombradas por los propios donantes. Valoración que los expertos realizan según requisitos o bien no publicados, o bien establecidos de forma imprecisa en términos de logro “suficiente” o “adecuado” del indicador.

No obstante, los indicadores de los donantes públicos se pueden conocer añadiendo a los explicitados en su normativa, los que se infieren de la comparación entre los criterios publicados y la documentación requerida a las organizaciones licitantes. Indicadores que se pueden agrupar en tres criterios válidos para todos los donantes públicos: experiencia, recursos humanos, recursos financieros y transparencia y funcionamiento interno.

El capítulo siguiente se dedicará a extraer de todos los indicadores utilizados por los donantes públicos, recogidos en la tabla 5.1 del capítulo quinto, los indicadores comunes a las tres Agencias estudiadas, estos serán los indicadores generales, los más tenidos en cuenta por los donantes públicos, y su cumplimiento tendría que favorecer la consecución de financiación pública cualquiera que sea el donante al que se dirija la ONGD.

Una vez elegidos como indicadores de buen hacer los comunes a las tres Agencias estudiadas, se pasará a analizar si esos indicadores son suficientes, si su cumplimiento por parte de las ONGD basta para afirmar, desde el punto de vista de un donante público, que la organización está teniendo un buen funcionamiento. Este análisis se realiza comparando las ONGD que mejor comportamiento tienen en los indicadores elegidos con aquellas que más subvenciones públicas reciben, cuestión a la que se dedica la segunda parte del capítulo quinto.

Capítulo 5 .

Indicadores de buen funcionamiento para los donantes públicos

En este capítulo se comparan los indicadores usados por los donantes para seleccionar a las entidades que recibirán una subvención pública, analizados en el capítulo anterior. De esta comparación se podrán obtener aquellos indicadores comunes a las tres Agencias estudiadas y que, en consecuencia, pueden considerarse como decisivos para los donantes, aquellos que denotan el buen hacer de las ONGD.

Una segunda parte del capítulo se dedica a realizar una simulación de qué ONGD serían favorecidas con una subvención pública si se aplican los indicadores inferidos de la normativa de los donantes. Este estudio permitirá concluir si los indicadores explicitados por los donantes son ciertos y suficientes, si son los verdaderos motivos que llevan a una ONGD a obtener financiación pública.

Se utilizará la técnica TOPSIS para realizar un ranking de entidades en función de las variables inferidas de los donantes públicos y se comparará con la lista ordenada de organizaciones que más subvenciones públicas han recibido en los años 2016 y 2017 según los datos obtenidos de la Base de Datos Nacional de Subvenciones. La muestra del estudio está integrada por las 74 entidades que forman parte de la Coordinadora de ONGD española en el año 2016.

5.1. Elección de criterios e indicadores para estudiar la eficiencia de las ONGD

Analizados los criterios, indicadores, requisitos, ponderaciones y fuentes de verificación utilizados por las Agencias española, europea y americana para seleccionar a las organizaciones que serán merecedoras de recibir subvenciones a cooperación internacional para el desarrollo (ver capítulo 4), sólo queda deducir, por comparación entre ellas, qué criterios e indicadores sirven para verificar el buen hacer interno de las entidades, los indicadores y requisitos a ellos asociados y los pesos de esos indicadores.

Resumiendo en una única tabla 5.1 los indicadores obtenidos de los tres donantes analizados y los pesos normalizados que se han calculado para cada indicador (recogidos en las tablas 4.10, 4.13 y 4.17 del capítulo anterior), se obtiene lo siguiente (se han redondeado los pesos de cada Agencia en cada indicador, los indicadores no contemplados por las distintas Agencias figuran como no aplicables -N.A-).

Tabla 5.1. Comparativa de Indicadores de elegibilidad de AECID, EuropeAid y USAID

| INDICADOR | PESO AECID | PESO EuropeAid | PESO USAID |
|---|-------------|----------------|-------------|
| Volumen de fondos gestionados | 5,5% | 8,5% | N.A. |
| Nº de proyectos ejecutados | 5% | 8,5% | 21% |
| Nº de países en los que está presente | 0,7% | 8,5% | 19% |
| Número de sectores en los que opera la ONGD | N.A. | 12,5% | N.A. |
| Antigüedad de la ONGD | 6% | 12,5% | 14,5% |
| Publicación del organigrama en la web. | 5% | N.A. | 2% |
| El organigrama delimita las funciones de cada departamento y puesto de trabajo. | 0,2% | N.A. | 2% |
| Publicación en la web de la memoria anual de actividades. | 7,5% | N.A. | |
| Tener en la web publicadas las cuentas anuales y los informes de auditoría | 6% | N.A. | 1% |
| Tener publicados los nombres de las personas que componen el patronato o la junta directiva con una breve reseña biográfica o curricular en la página web | 1% | N.A. | N.A. |
| Los estatutos figuran en la página web de la entidad | N.A. | N.A. | 1% |
| Los estatutos recogen las funciones de la junta, un límite de mandato de sus miembros y un procedimiento para su nombramiento y cese | N.A. | N.A. | 1% |
| Pertenencia a redes y plataformas. | 2% | N.A. | N.A. |
| Número de empleados/Plantilla media | 11,5% | 6% | 22% |
| Tasa de temporalidad | 0,7% | N.A. | N.A. |
| Nº de personas voluntarias | 6,5% | 6% | N.A. |
| número de cooperantes/ Media de la ratio cooperantes por proyecto | 6% | 6% | N.A. |
| Publicidad en web de la Planificación estratégica. | 2% | N.A. | N.A. |
| La página web recoge la política de inversiones. | 0,6% | N.A. | N.A. |
| Base social: Número de socios y donantes privados. | 11% | 8,5% | 0,25% |
| Número de donantes públicos | | 8,5% | 0,25% |
| Volumen de fondos privados recibidos | 5% | N.A. | N.A. |
| Volumen de donaciones públicas recibidas | 5% | N.A. | N.A. |
| Porcentaje de financiación pública | 0,3% | 8,5% | N.A. |
| Ratio de solvencia (Activo corriente / Pasivo corriente) | 2,5% | N.A. | 3% |
| Evolución de los fondos propios | 5% | N.A. | N.A. |
| Volumen de activo no corriente | N.A. | 6% | N.A. |
| Ingresos en los tres últimos años | N.A. | N.A. | 13% |
| Beneficios o pérdidas. | 5% | N.A. | N.A. |
| | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Del estudio realizado en el capítulo anterior, se había deducido que los criterios más frecuentemente usados por los donantes son cuatro: experiencia, transparencia y organización o funcionamiento interno, recursos humanos y recursos y gestión financiera. Se pasa ahora a clasificar estos indicadores en los criterios enunciados estableciendo para cada uno de ellos su valor de realización o valor ideal desde el punto de vista del donante, conforme a la normativa que se ha visto en el capítulo anterior.

Comenzado por el criterio de experiencia, recogido por las Agencias mediante los indicadores siguientes:

- Número de proyectos realizados con anterioridad: es un indicador que se tiene en cuenta por las tres Agencias estudiadas, luego puede considerarse como indicador

de la eficiencia de la entidad relacionado con el efecto experiencia. A más proyectos realizados más se habrá aprendido y mejor se realizarán las intervenciones, reduciendo los costes de gestión de los proyectos y el coste de obtener mala imagen por obtener resultados negativos con las intervenciones.

- Antigüedad de la ONGD, que incluye los indicadores relacionados con los años que lleve la organización en cooperación. Es un indicador usado por las tres Agencias analizadas y tiene una incidencia directa en la eficiencia de la entidad, a más años funcionando, más experiencia se tendrá y mejor se harán las cosas.
- Volumen de fondos gestionados. Es un indicador usado por la Agencia española y la europea. Influye directamente en la eficiencia pues a mayor volumen de fondos gestionados, mayor será la actividad de la ONGD, mejor gestión deberá hacer de esos fondos de cara a su justificación ante el donante y de mayor envergadura serán los proyectos que realice, denotando una mayor capacidad de gestión de la entidad.
- Número de países en los que opera. Trabajar en un mayor número de países supone una capacidad de gestión mayor por parte de la entidad, además de permitirle alcanzar mayor experiencia en el trabajo en países en desarrollo pues los problemas que puedan surgir en un país y su solución dan un aprendizaje que se puede trasladar a otros países.

Para los donantes, como se ha visto en el capítulo anterior, la experiencia es un criterio a maximizar, otorgando más puntuación, en los baremos de acceso a las subvenciones, a aquellas entidades que ofrecen mayores números en cuanto a proyectos ejecutados, volumen de fondos gestionados, países en los que opera o antigüedad de la organización.

En segundo lugar, considerar el criterio de transparencia y organización interna. La evaluación del funcionamiento interno de la entidad suele ser exhaustiva por parte de los tres donantes analizados. Sin embargo, los indicadores y requisitos usados para llevarla a cabo no se publicitan de forma clara, de manera que es un grupo de personas, expertas de cara al donante, quien analiza una serie de procedimientos internos y documentos de la organización a los que se tiene acceso por imponerlo así la licitación, documentos que sólo se podrían obtener por personas ajenas a la entidad mediante observación directa del trabajo de cada organización o mediante la solicitud de documentos internos.

Para poder valorar ese funcionamiento interno, se recurrirá a los documentos que se puedan obtener en las páginas web de las entidades, evaluando así dos criterios simultáneamente, la transparencia de la entidad y su organización interna.

Desde el punto de vista de la transparencia, la Agencia española y la americana, valoran que la entidad tenga una página web o sede electrónica. En el caso español se explicita además qué debe figurar en esa página para considerar que la entidad es transparente, en concreto, deben figurar “*las memorias de actividades, las cuenta auditadas, la composición de sus órganos de gobierno y de sus equipos técnicos*” (AECID, 2019a, artículo 11.2). En el caso de USAID, sólo hace referencia a la transparencia dentro del criterio “*governabilidad y práctica del buen gobierno corporativo*”, valorando la “*divulgación de datos y la transparencia*” pero sin delimitar en qué consiste esta (USAID, s.f.).

Por otro lado, si solo se tienen en cuenta los documentos utilizados por los tres donantes para analizar el funcionamiento interno de la entidad, sin considerar aquellos que puntualmente son usados por un donante concreto (como por ejemplo la política de inversiones solicitada por AECID -AECID,2017-), se puede deducir que el funcionamiento interno se basa en el análisis de los siguientes documentos: los estatutos (donde también se podrá valorar si la entidad tiene recogidas las funciones de los miembros de la junta, un procedimiento para la renovación de estos miembros y un límite de mandato), la planificación estratégica (que recogerá además la misión, visión y valores de la entidad), la memoria de actividades (que a mayores permite saber si se realiza un seguimiento de las actuaciones realizadas y de la planificación anual), el organigrama (que, además de ser completo, permitirá saber si están delimitadas las líneas de responsabilidad, de autoridad y de comunicación en el entidad), las cuentas anuales y los informes de auditoría.

Se reflejan en la tabla 5.2 los indicadores de este criterio de transparencia y organización interna y los requisitos y valores dados a su cumplimiento que se usarán en este estudio.

Para los donantes la transparencia y funcionamiento interno es un criterio de maximización, otorgando una mayor puntuación, en sus baremos de acceso a las subvenciones, a aquellas ONGD que alcancen mayores puntuaciones en estos indicadores.

Tabla 5.2. Indicadores del criterio transparencia y organización interna

| Indicador | requisito y valor del requisito |
|---|--|
| 2.1 Datos de los miembros de gobierno en la web | 0. No hay datos en la web |
| | 1. Sólo nombre de la junta directiva o de gobierno (asociaciones) / nombre del patronato en el caso de las Fundaciones |
| | 2. CV de la junta directiva o de gobierno (asociaciones)/ CV del patronato (Fundaciones) |
| 2.2 Estatutos | 0. No hay estatutos publicados en la web de la ONGD a disposición general |
| | 1. Los estatutos están disposición general en la web |
| | 2. Los estatutos publicados en la web recogen las funciones del órgano de gobierno, su sistema de renovación y un límite de mandato. |
| 2.3 Organigrama | 0. No hay organigrama |
| | 1. Hay un organigrama básico (bien un listado de las personas que ocupan los puestos claves en la dirección ejecutiva, sin establecer las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación/ bien se aporta un gráfico con os distintos departamentos y sus líneas de autoridad y responsabilidad, sin nombres de las personas que están a su cargo) |
| | 2. Hay organigrama completo (con nombres de la dirección ejecutiva y líneas de autoridad y responsabilidad establecidas) |
| 2.4 Plan estratégico | 0. En la web no se encuentra a disposición general el Plan estratégico |
| | 1. En la web se encuentra el Plan estratégico a disposición general |
| 2.5 Memoria anual de actividades | 0. En la web no se encuentra la memoria de actividades |
| | 1. En la web se encuentra la memoria de actividades |
| 2.6 Cuentas anuales e informes de auditoría | 0. En la web no se da información económica |
| | 1. En la web se encuentra un resumen de la información económica básica (ingresos y gastos) |
| | 2. En la web se encuentra el informe de auditoría, pero no las cuentas anuales |
| | 3. En la web se encuentran las cuentas anuales y/o el informe de auditoría |

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, está el criterio de recursos humanos. Todas las Agencias analizan el número de recursos humanos que tiene la entidad como indicador de buen hacer. Como recursos humanos se consideran a aquellas personas que trabajan para la entidad, con o sin contrato laboral, distinguiendo entre personas trabajadoras en sede (los contratados por la organización y que trabajan en su sede en España), cooperantes (contratados que realizan su labor en los países de las intervenciones) y voluntarios, que no están contratados laboralmente y pueden trabajar en España o realizar labores puntuales en los países donde se desarrollan los proyectos de cooperación.

El único indicador común a las tres Agencias es el número de personas empleadas. Sin embargo, por su valor como indicador de eficiencia, en el presente estudio se tomarán en cuenta otros indicadores que, aunque sea sólo una Agencia quien los contemple, se consideran valiosos para analizar la eficiencia de los recursos humanos de la entidad.

Así, aunque las Agencias valoren el número de personas trabajadoras y voluntarias de la entidad en el momento de concederles la subvención, en el presente trabajo, se valora el número medio de trabajadores en todos los años analizados en este estudio. Se tendrá en cuenta, por tanto, la plantilla media y el número medio de personas voluntarias, indicadores en los que se resumen, respectivamente, todos los indicadores

de los donantes relacionados con el número de empleados y con el número de personas voluntarias. El uso de datos medios permite además tener una visión más aproximada de la realidad de estos indicadores que si sólo se tuviese en cuenta su valor en un momento determinado.

Igualmente, las Agencias valoran el número de cooperantes, pero a efectos de obtener una mayor aproximación a la capacidad de la entidad en base a sus recursos humanos, en este estudio se valorará la ratio de cooperantes por proyecto realizado, pues indicará con mayor exactitud esa capacidad.

Otro indicador que se considera interesante y que sólo valora la AECID, es la tasa de temporalidad, calculada, tal y como la define la AECID (2017), como la media del porcentaje de contratos indefinidos respecto a la plantilla media. Esta tasa, permite evaluar si la organización cuenta con una plantilla estable, reteniendo su aprendizaje y experiencia y, además, valora si la plantilla tiene poca rotación, lo que puede denotar una buena gestión de la misma (buena formación, buenas retribuciones, transparencia en las decisiones, etc.).

Luego los indicadores a usar para evaluar el cumplimiento del criterio de recursos humanos son los siguientes:

- Número medio de personas trabajadoras en sede
- Número medio de personas voluntarias.
- Tasa de cooperantes por proyecto realizado.
- Tasa de temporalidad del personal en sede.

Para los donantes el criterio de recursos humanos es un criterio a maximizar, todas las Agencias analizadas otorgan una mayor puntuación en los baremos de subvenciones a las entidades que tienen más voluntariado, más cooperantes, más personal contratado en sede o mayor tasa de temporalidad (definida por AECID en 2017, como los trabajadores fijos sobre el total de trabajadores, a pesar de que esta definición no se corresponda con la usada habitualmente por la doctrina ni por los organismos oficiales⁷⁴, que definen la tasa de temporalidad como la relación de contratos temporales sobre el total).

⁷⁴ Ver a modo de ejemplo el concepto de tasa de temporalidad usado por el Ministerio competente en materia de Trabajo español en Servicio Público de Empleo Estatal [SEPE], 2018.

El siguiente es el criterio recursos financieros. Al igual que se ha dicho para el criterio de transparencia y organización interna, los recursos financieros de la entidad se valoran por los donantes con indicadores y requisitos que no se publicitan de forma clara, de manera que es un grupo de personas, expertas de cara al donante, quienes analizan por observación, las políticas, el funcionamiento interno y los documentos financieros de la entidad.

No obstante, de la comparación de las tres Agencias analizadas se deduce que lo primordial para el donante es verificar la existencia de recursos suficientes en la entidad para llevar a cabo el proyecto subvencionado y la estabilidad de los recursos financieros de la organización. Para ello los indicadores que se usarán en este estudio son:

- El número de donantes privados (socios y otras entidades): sólo la AECID publicita directamente este indicador en la calificación de las entidades, pero es un dato solicitado por las tres Agencias para acceder a las subvenciones (solicitado por el Registro de cada Agencia), por lo que se ha deducido en todas las Agencias analizadas como indicador de eficiencia.
- El número de donantes públicos: sólo la Unión Europea de forma indirecta dice valorar este indicador para decidir a qué ONGD concede una subvención a proyectos de cooperación, pero todas requieren a las entidades que solicitan una subvención el dato de los donantes con los que trabajan, las subvenciones públicas recibidas y el donante que se las ha dado. Además, las tres Agencias examinan la diversificación y estabilidad financiera de la entidad, cuantos más sean los donantes, menor será el riesgo de no acceder a financiación pública a futuro.
- El volumen de financiación pública y privada recibida, solicitado por la AECID e indirectamente por la USAID cuando usa como indicador los ingresos de la entidad.

Señalar que, dentro de los fondos privados, se incluirán los obtenidos por la propia ONGD mediante actividades propias, como puede ser la venta de productos de *merchandising*.

- El porcentaje de financiación pública sobre el total: sólo AECID usa un requisito relacionado con esta tasa al enunciar que valora positivamente que “*en cada uno de los últimos cinco años, considerados por separado, más del 80% de los ingresos no proceden de subvenciones públicas*” (AECID, 2017, P.72) y se ha supuesto que la Unión Europea usa este indicador para verificar el cumplimiento del criterio de financiación estable y suficiente.

A pesar de que no es un indicador usado por los tres donantes analizados, se considera que es un indicador a tener en cuenta pues, la dependencia de las subvenciones públicas supone que la entidad tiene poco apoyo privado, bien porque no genera suficiente confianza entre la sociedad, bien porque no realiza acertadamente funciones de captación de recursos. Además, la dependencia de los fondos públicos puede llevar en épocas de crisis económica, como las vividas en los últimos años, al cierre de muchas entidades, lo que sería un indicador de la poca estabilidad financiera de la entidad.

- La ratio de solvencia: usada tanto por la AECID como por la Agencia americana para analizar la gestión financiera que realiza la entidad. Permite verificar si la organización tendrá o no problemas transitorios de tesorería a corto plazo.
- La evolución de los fondos propios: Se tendrá en cuenta este indicador pues, a pesar de estar únicamente explicitado por la AECID, permite valorar si la entidad presupuesta bien sus intervenciones y su funcionamiento. Por lo general las subvenciones se presupuestan de manera que el donante cubre la mayor parte de los costes del proyecto. Si este presupuesto está mal calculado, la entidad tendrá que hacer frente con sus fondos propios al sobrecoste, lo que provocará una disminución de estos a lo largo del tiempo.

De los indicadores incluidos en el criterio de recursos financieros, desde el punto de vista del donante, se maximizan el número de personas socias, el número de donantes públicos y la financiación obtenida, pública y privada, pues los donantes ponen énfasis en lo diversificadas y estables que tengan las entidades sus fuentes de financiación y, por tanto, a mayor número de financiadores y mayores fondos recibidos, mejor valoradas serán las ONGD por los donantes.

Por lo que se refiere al porcentaje de financiación pública sobre el total, es un indicador a minimizar para el donante, cuantos menos recursos públicos necesite la ONGD para llevar a cabo sus proyectos, más valorada está esa organización por el donante. De hecho, como ya se ha comentado, AECID (2017) marca el límite del 80% de financiación pública sobre el total para conceder la calificación a una entidad.

En cuanto a la ratio de solvencia, definido por los donantes como el cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente, es utilizado para medir la distancia a la suspensión de pagos, la capacidad que tiene la entidad para hacer frente a sus obligaciones de pago a corto plazo con los activos más líquidos de los que dispone. Los donantes comienzan a puntuar positivamente en sus baremos a las entidades cuando el valor de

esta ratio es superior a 1 y se obtiene la máxima puntuación cuando el valor de la ratio de solvencia es superior a 1,5. Ningún donante establece un límite máximo recomendable; sólo la USAID determina que si es demasiado alto la organización puede tener demasiado inventario (USAID, 2012) pero sin penalizar, aparentemente, ese mayor valor de la ratio.

Respecto a la evolución de los fondos propios, los donantes penalizan que estos disminuyan, siendo AECID la única Agencia que marca un umbral de referencia al disponer, en los indicadores establecidos para acceder a la calificación, que no se haya producido una reducción de los fondos propios en más de un 50% en los últimos ocho años (AECID, 2017). Luego es un indicador del que solo se sabe que el donante penaliza su disminución (evolución negativa), pero no dicen si valoran positivamente su aumento (evolución positiva). Se puede suponer que para el donante es un indicador a maximizar: cuantos más fondos propios posea la entidad, más estabilidad financiera denota, menor probabilidad de entrar en quiebra y más recursos para hacer frente a sus obligaciones de pago.

En definitiva, se presentan en la tabla 5.3 los indicadores que se han deducido de los donantes para analizar el funcionamiento de las entidades, indicando si para este colectivo es un indicador a maximizar o a minimizar, los indicadores que se han desechado, los pesos que cada Agencia atribuye a cada indicador y el peso total que ese indicador tiene para los donantes, resultado de sumar para cada indicador los pesos atribuidos al mismo en cada Agencia y normalizando el resultado obtenido a una escala de 100%. Figuran como no aplicables (N.A.) los indicadores no contemplados por las diferentes Agencias.

Los indicadores desechados se deben a que sólo un donante los ha tenido en cuenta y además no se considera que sea un indicador efectivo para el análisis de la eficiencia de las entidades, como puede ser el caso de que publique en su página web la política de inversiones, el número de sectores en los que opera la ONGD o el número de redes a las que pertenece.

En cuanto a los beneficios, en un sector sin ánimo de lucro no se considera la no obtención de los mismos como un factor que deba tenerse en cuenta para analizar su eficiencia. Tienen limitada la distribución de beneficios por Ley (artículo 3 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo), por lo que la obtención de un lucro no puede ser el motivo que lleve a colaborar con la entidad ni el objetivo que se espera de ella.

Tabla 5.3. Criterios, indicadores, y pesos de elegibilidad de los donantes públicos.

| | INDICADOR RESUMEN | | Max/ min | PESO AECID | PESO Europe Aid | PESO USAID | PESO TOTAL | PESO normalizado |
|--|--|---|-------------|---------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------------|
| Experiencia | Nº de proyectos ejecutados | | Max. | 5,0% | 8,5% | 21,0% | 35% | 13,0% |
| | Antigüedad de la ONGD | | | 6,0% | 12,5% | 14,5% | 33% | 12,0% |
| | Volumen de fondos gestionados | | | 5,5% | 8,0% | N.A. | 14% | 5,0% |
| | Nº de países en los que está presente | | | 0,7% | 8,5% | 19,0% | 28% | 10,0% |
| Recursos Humanos | Número de empleados/Plantilla media | | Max. | 11,5% | 6,0% | 22,0% | 40% | 14,5% |
| | Nº de personas voluntarias | | | 6,5% | 6,0% | N.A. | 13% | 5,0% |
| | número de cooperantes/ Media de la ratio cooperantes por proyecto | | | 6,0% | 6,0% | N.A. | 12% | 4,0% |
| | Tasa de temporalidad | | | 0,7% | N.A. | N.A. | 1% | 0,3% |
| Recursos Financieros | Base social: Número de socios y donantes privados. | | Max. | 11,0% | 8,5% | 0,25% | 20% | 7,0% |
| | Número de donantes públicos | | Max. | N.A. | 8,5% | 0,25% | 9% | 3,0% |
| | Volumen de fondos privados recibidos | | Max. | 5,0% | N.A. | 13,0% | 11,5% | 4,0% |
| | Volumen de donaciones públicas recibidas | | Max. | 5,0% | N.A. | | 11,5% | 4,0% |
| | Porcentaje de financiación pública | | Min. | 0,30% | 8,5% | | 9% | 3,0% |
| | Ratio de solvencia (Activo corriente / Pasivo corriente) | | Max. | 2,5% | N.A. | 3,0% | 6% | 2,0% |
| | Evolución de los fondos propios | | Max. | 5,0% | N.A. | N.A. | 5% | 2,0% |
| Transparencia y funcionamiento interno | Datos miembros órganos gobierno | Tener en la web los nombres de las personas que componen el Patronato o la junta Directiva con una breve reseña biográfica o curricular | Max. | 1,0% | N.A. | N.A. | 1% | 0,4% |
| | Estatutos | Los estatutos figuran en la web de la entidad | | N.A. | N.A. | 1,0% | 1% | 0,4% |
| | | Los estatutos recogen las funciones de la junta, un límite de mandato de sus miembros y un procedimiento para su nombramiento y cese | | N.A. | N.A. | 1,0% | 1% | 0,4% |
| | Organigrama | El organigrama figura en la web | | 5,0% | N.A. | 2,0% | 7% | 2,5% |
| | | El organigrama delimita las funciones de cada departamento y puesto de trabajo. | | 0,20% | N.A. | 2,0% | 2% | 1,0% |
| | Planificación estratégica | Publicidad en web de la Planificación estratégica. | | 2,0% | N.A. | N.A. | 2% | 1,0% |
| | Memoria anual de actividades | Publicación en la web de la memoria anual de actividades. | | 7,5% | N.A. | N.A. | 8% | 3,0% |
| Cuentas anuales e informes de auditoría | Tener en la web publicadas las cuentas anuales y los informes de auditoría | 6,0% | N.A. | 1,0% | 7% | 2,5% | | |
| TOTAL PONDERACIONES ASUMIDAS | | | | 92,4% | 81,0% | 100% | 273,4% | 100% |
| Indicadores no considerados: | | | | N.A. | N.A. | N.A. | | |
| Pertenencia a redes y plataformas. | | | | 2,0% | N.A. | N.A. | | |
| Número de sectores en los que opera la ONGD | | | | N.A. | 12,5% | N.A. | | |
| La página web recoge la política de inversiones. | | | | 0,60% | N.A. | N.A. | | |
| Volumen de activo no corriente | | | | N.A. | 6,0% | N.A. | | |
| Beneficios o pérdidas. | | | | 5,0% | N.A. | N.A. | | |
| PESOS INDICADORES DESECHADOS | | | | 7,60% | 18,50% | 0,00% | | |
| TOTAL | | | | 100% | 100% | 100% | | |

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión establecer que los indicadores usados por los donantes para determinar el buen hacer de las ONGD se pueden clasificar en cuatro criterios: criterio de la experiencia, criterio de los recursos humanos, criterio de los recursos financieros y criterio de transparencia y funcionamiento.

El criterio de la experiencia tiene un peso total para los donantes del 40% y cuyo cumplimiento las Agencias lo evalúan a su vez mediante cuatro indicadores, de los que el número de proyectos ejecutados es el que más se pondera (un 13%), seguida de los años que la ONGD lleve en cooperación (un 12%). El resto ponderaciones hasta el 40% total, vienen dadas por el peso del 10% atribuido al número de países en los que opera la entidad y el 5% dado por los donantes al volumen de fondos gestionados con anterioridad por la organización.

El criterio de recursos humanos, con un peso total del 23,8%, es valorado por los donantes mediante cuatro indicadores, el número de personas empleadas (se usará en el estudio la plantilla media) al que le corresponde un 14,5% de la ponderación, el número de personas voluntarias con un peso del 5%, el número de cooperantes (se tomará en este estudio la media de la ratio cooperantes por proyecto) con un peso del 4% y, de forma residual, también se tiene en cuenta por las Agencias la tasa de temporalidad con una ponderación del 0,3%.

El criterio de recursos financieros con un peso del 25% es valorado por siete indicadores de los que la base social sería el más importante para los donantes, ponderándolo con un 7%, el volumen de fondos públicos y privados recibidos tienen la misma ponderación, un 7% cada indicador. El porcentaje de financiación pública sobre la privada, como medida de la dependencia financiera de las donaciones públicas, se pondera con un 3%; el mismo peso del 3% se otorga al número de donantes públicos que tenga la entidad. Por último, la ratio de solvencia y la evolución de los fondos propios se ponderan con un 2% para cada indicador.

El criterio de transparencia y funcionamiento interno tiene un peso para los donantes del 11,2%. Su cumplimiento se valora mediante seis indicadores, dos de ellos referidos a los estatutos sociales con un peso conjunto del 0,8% (con 0,4% se valora que los estatutos figuren en la web y con el mismo peso el contenido del documento estatutario). Otros dos indicadores evalúan el organigrama de la organización, dando un peso al mismo del 3,5% (el que figure el organigrama en la web se pondera con un 2,5% y su diseño con un 1%). Tener publicados en la web de la ONGD los datos de los miembros de su órgano de gobierno, la planificación estratégica, la memoria de actividades o las

cuentas anuales junto al informe de auditoría, se pondera por las Agencias con un 0,4%, un 1%, un 3% y un 2,5% respectivamente.

Para los donantes, el criterio decisivo con el que valoran el funcionamiento de las ONGD es su experiencia, es el criterio que más peso tiene, un 40%. Su cumplimiento se verifica con los indicadores que, en términos relativos, más valoran los donantes. El 13% de importancia dado al número de proyectos ejecutados con anterioridad, el 12% con el que pondera la antigüedad de la ONGD o el 10% atribuido al número de países en los que se opera, supera y más que duplica el peso otorgado al resto de indicadores.

El que la experiencia sea lo más valorado por los donantes, unido al hecho de que, dentro de la misma, se dé más relevancia al número de proyectos ejecutados que al volumen de fondos gestionados, puede llevar a afirmar que para las ONGD será más productivo a la hora de conseguir financiación pública, haber hecho muchos proyectos de escasa cuantía y en varios países que un solo proyecto de gran envergadura centrado en las necesidades de una misma población.

Una vez que se han obtenido los indicadores que verifican para los donantes el buen funcionamiento de las entidades, se pasa a analizar su validez. Para ello, se comparará la posición que, según estos indicadores, ocupan las 74 ONGD que formaban parte de la Coordinadora estatal en 2016, con el ranking de organizaciones más subvencionadas por los donantes públicos españoles.

Si en ambos rankings la posición que ocupan las ONGD, es decir, si las mejor valoradas según los indicadores de los donantes coinciden con las que más financiación pública reciben, entonces se puede afirmar que los indicadores publicados por las Agencias son los que verdaderamente se están aplicando para otorgar las subvenciones públicas. En caso contrario, se tendrá que evidenciar que la opacidad vista en las normativas que establecen los criterios de elegibilidad y que se ha constatado en el tercer capítulo de esta tesis, impide conocer los verdaderos indicadores usados por los donantes para elegir las ONGD con las que trabajan. El descubrimiento de esos indicadores podría ser objeto de estudios ulteriores.

5.2. Validez de los indicadores

Las subvenciones públicas a cooperación se otorgan, con carácter general, en régimen de concurrencia competitiva. Ello supone que la Administración pertinente debe hacer pública la convocatoria de manera que puedan acceder a la licitación todas las organizaciones que, cumpliendo los requisitos establecidos, pretendan obtener financiación pública para sus intervenciones de cooperación.

En este sentido, el artículo 22.1 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones dispone que *“el procedimiento ordinario de concesión de subvenciones se tramitará en régimen de concurrencia competitiva. A efectos de esta ley, tendrá la consideración de concurrencia competitiva el procedimiento mediante el cual la concesión de las subvenciones se realiza mediante la comparación de las solicitudes presentadas, a fin de establecer una prelación entre las mismas de acuerdo con los criterios de valoración previamente fijados en las bases reguladoras y en la convocatoria, y adjudicar, con el límite fijado en la convocatoria dentro del crédito disponible, aquellas que hayan obtenido mayor valoración en aplicación de los citados criterios”*.

Esa prelación, a la que hace referencia el artículo enumerado, permite clasificar a las organizaciones como “mejores o peores” desde el punto de vista del donante, ordenándolas de manera que se otorgará financiación pública a aquellas que ocupen los mejores puestos en el ranking.

Este estudio se ha basado en los “criterios de valoración” a los que se hace mención el artículo anterior, para deducir de ellos una serie de indicadores que permitan saber en qué variables o ítems se basan los donantes para realizar esa prelación, esa clasificación de “mejores” entidades, y poder tomarlos como indicadores generales de eficiencia para las organizaciones del tercer sector.

Se han analizado los criterios e indicadores de tres donantes públicos de distinto ámbito o alcance, la Agencia española, la europea y la americana, y se han obtenido, por comparación entre ellas, una serie de indicadores usados por los donantes para clasificar a las entidades y los pesos asociados a los mismos (ver capítulo 4 y apartado 5.1).

A efectos de validar estos indicadores, se debe aplicar un modelo que permita saber si los indicadores elegidos son suficientes o si, por el contrario, existen indicadores que no

se han tenido en cuenta o que no se han podido deducir, pero resultan definitivos para el donante a la hora de decidir a qué organización apoya.

Para ello, se realizará una clasificación, un ranking de organizaciones, aplicando los criterios e indicadores deducidos de las Agencias. Los resultados obtenidos se compararán con las decisiones tomadas por los donantes, es decir, con la lista ordenada de entidades que más financiación pública hayan recibido. La muestra del estudio estará integrada por las 74 ONGD que en el año 2017 pertenecían a la Coordinadora de organizaciones para el desarrollo española.

Si las organizaciones más financiadas coinciden con las que mejores puntuaciones obtienen según los indicadores de los donantes, inferidos en el presente estudio, se puede afirmar que son indicadores válidos para medir el buen o mal funcionamiento de las organizaciones no lucrativas. Sin embargo, si no coinciden, o bien los indicadores elegidos en el estudio no son suficientes o bien el donante basa sus decisiones en indicadores que no publicita.

5.2.1. Análisis de decisión multicriterio

Cuando un donante convoca una subvención a intervenciones de cooperación internacional al desarrollo, debe elegir, de entre todos los proyectos y organizaciones que han licitado a la subvención, a cuál o cuáles de ellas otorga la financiación pública y qué otras se quedan sin su apoyo. El donante debe evaluar todas las alternativas posibles, en función de múltiples criterios, y tomar una decisión.

La humanidad, desde sus orígenes, se encuentra en su vida cotidiana con la necesidad de tomar múltiples decisiones, de elegir entre varias alternativas aquella que, a juicio del decisor, es la más conveniente, generando una tensión psicológica en el decisor que se preocupa por las consecuencias negativas que puede acarrear la decisión tomada. Por ello, la doctrina se plantea la necesidad de desarrollar una metodología que ayude en la toma de esas decisiones.

Aunque el proceso de toma de decisiones y la búsqueda de métodos que permitiesen tomar la más adecuada en cada momento se aborda desde varias disciplinas (la estadística, que lo inicia con el estudio de probabilidades asociado a los juegos de azar, la filosofía, los grandes filósofos discutieron la capacidad del ser humano para decidir y promulgaron que tal posibilidad era lo que permitía distinguir a los hombres de los animales, o la psicología, que se plantea cómo hacer más efectivo este proceso y lo aplica en la terapia cognitivo conductual) no es hasta épocas relativamente recientes

cuando comienza el estudio de las decisiones desde un punto de vista científico (Fernández y Escribano, 2012).

Tal y como afirma Ríos (1998), el estudio de las decisiones individuales en problemas complejos, ha conducido a la introducción, durante las décadas 1950 y 1960, de la investigación operativa (conjunto de poderosas metodologías de optimización matemática conocidas como programación lineal, programación paramétrica, dinámica, etc.), pero pronto se advirtió que cuando en las consecuencias interviene el azar o la incertidumbre, múltiples criterios o varios decisores, se hace necesario introducir, para su modelización adecuada, nuevas ideas y conceptos, y es entonces cuando comienza propiamente la ciencia o teoría de la decisión.

Durante años, la formulación de los problemas de decisión se realizó bajo el supuesto de monocriterio, que interrelacionaba los aspectos multidimensionales de una situación de decisión en una única escala de medida. Pero esta consideración resultaba muy limitada. Por ello, en los últimos 30 años se realizan enfoques del problema desde el punto de vista multicriterio, con un conjunto finito o infinito de acciones (alternativas, soluciones o cursos de acción) y al menos dos criterios de decisión.

El análisis de decisión multicriterio ayuda a tomar decisiones en términos de elección, ordenación y clasificación de alternativas. El decisor debe elegir entre varias alternativas, tomando en consideración distintos puntos de vista o criterios de decisión que son parcialmente contradictorios, pues si el decisor adopta uno de dichos criterios, no escogerá la misma alternativa que si se basa en otro criterio (Fernández y Escribano, 2012).

En el caso estudiado, el conjunto de alternativas es finito pues el donante deberá elegir entre el número limitado de organizaciones que se presentan a la licitación de subvención, por lo que se debe centrar el estudio en técnicas de decisión multicriterio discretos. Los problemas de decisión discretos se pueden abordar con distintos métodos, la mayor parte de ellos pertenecen a dos escuelas: la escuela americana (método de la suma ponderada, el proceso analítico jerárquico, el método SMART) y la escuela europea (Método Electre, método Promethee, Macbeth). Otros métodos de decisión multicriterio son el Zapros, Topsis y Vikor.

Los métodos de la escuela americana se basan en la función valor, de manera que se construye una función (v) que asocia un número real a cada alternativa, reflejando ese valor la utilidad que cada alternativa tiene para el decisor. En el caso estudiado, las

alternativas serían las distintas organizaciones entre las que el donante debe elegir si dar o no la financiación, por lo que resultaría imposible saber qué valor tiene para el donante cada ONGD y, de existir ese valor, no se estaría ante una igualdad de oportunidades entre organizaciones a la hora de optar a las subvenciones. Los métodos de la escuela europea tratan de ayudar al decisor a resolver el problema teniendo en cuenta las dificultades derivadas de la construcción de la función valor.

Palacios y Pacheco (2016), realizan una descripción de los seis métodos más empleados por la literatura clasificándolos en métodos de sobreclasificación o superioridad (ELECTRE Y PROMETHEE), métodos de medición de valor o ranking (AHP y MAUT) y métodos de nivel de preferencias o distancias (TOPSIS y VIKOR). En su artículo, además de describir cada método, señalan las ventajas e inconvenientes de cada uno apareciendo recogidas en la tabla 5.4.

Dado que lo pretendido en el presente capítulo es realizar una ordenación de las distintas ONGD en función de los criterios establecidos por los donantes, se decidió aplicar el método de programación por compromiso o TOPSIS. Esta metodología, que fue desarrollada por Hwang y Yoon (1981), recibiendo posteriormente aportes de Zeleny (1982), de Yoon (1987) y de Lai, Liu y Hwang (1994) en 1993, se usa para identificar soluciones que se encuentran lo más cerca posible de una solución ideal y los más alejadas de una solución anti-ideal, aplicando para ello una medida de distancia. Las soluciones así identificadas se denominan soluciones de compromiso y constituyen el conjunto de compromiso (García Cascales, 2009).

TOPSIS permite obtener una ordenación total de las distintas alternativas (ONGD), sin necesidad de definir una función de utilidad ni de recurrir al decisor (donantes) para conocer sus prioridades y además tiene en cuenta no sólo los valores ideales para cada criterio sino también los anti-ideales, a diferencia de los métodos de ordenación. Se pasa a continuación a describir la metodología TOPSIS, dedicándole un apartado específico por su relevancia en este capítulo.

Tabla 5.4. Métodos de decisión multicriterio discretos

| | | Ventajas | Desventajas |
|------------------------------------|-----------|--|--|
| SOBRECLASIFICACIÓN | ELECTRE | <ul style="list-style-type: none"> - La sobreclasificación evita la transitividad de logros. - Criterios cuantitativos y cualitativos y completa ordenación de las alternativas. - El decisor puede expresar su estricta preferencia, indiferencia o ausencia de preferencia cuando se comparan alternativas - Reconocimiento de la relación de superioridad como debilitamiento de la preferencia estricta. - En ELECTRE III se obtiene una relación de dominancia para cada par de alternativas. | <ul style="list-style-type: none"> - La subjetividad en la elección de los umbrales de concordancia y discordancia. - Necesidad de un análisis de sensibilidad para despejar dudas sobre los umbrales de concordancia y discordancia. - El papel que juegan los pesos en el índice de concordancia. - No considera la intensidad de las preferencias. - Teóricamente poco sólido. |
| | PROMETHEE | <ul style="list-style-type: none"> - Comprensible e intuitivo, facilita al decisor expresar su nivel de preferencia. - Permite una ordenación total o parcial - Fácil de aplicar a problemas reales. - Incorpora conceptos y parámetros que poseen interpretación física de fácil comprensión para el decisor. | <ul style="list-style-type: none"> - Subjetivo en lo que se refiere a la definición de los parámetros de los seudocriterios. - Limitaciones para su aplicación en la selección de carteras de proyectos. - Es un método menos sólido teóricamente |
| MEDICIÓN DE VALOR O RANKING | AHP | <ul style="list-style-type: none"> - Teóricamente sólida, permite problemas complejos. Fácil de aplicar a problemas reales. - Método no probabilístico, usa una estructura jerárquica y un modelo de preferencias aditivo. - Facilita el uso de criterios cualitativos y cuantitativos. - Software con experiencias prácticas en campos muy diversos en diferentes países del mundo. - Permite verificar el índice de consistencia y hacer las correcciones, si es el caso. - Herramienta de fácil utilización y permite que una solución se pueda complementar con métodos matemáticos de optimización. - Genera una síntesis y dar la posibilidad de realizar análisis de sensibilidad. | <ul style="list-style-type: none"> - Diferentes escalas de evaluación para la determinación de pesos de los criterios. - No satisface un sistema axiomático consistente y atractivo que hace que las clasificaciones de alternativas proporcionadas por diferentes métodos resulten cuestionables, cuando no arbitrarias. - Información generalmente difícil de conseguir. - La introducción de una nueva alternativa puede hacer variar la estructura de preferencias del decisor, o poner de manifiesto alguna inconsistencia en los juicios. - Consume mucho tiempo de cálculo cuando el número de alternativas o criterios es elevado |
| | MAUT | <ul style="list-style-type: none"> - Permite al decisor considerar sus preferencias en la forma de una función de utilidad, que refleja el valor que le da a cada alternativa. - Fuerte fundamento axiomático para la toma de decisiones racional bajo múltiples objetivos. - Prefiere la solución que siempre maximiza su bienestar | <ul style="list-style-type: none"> - Requiere la aceptación de la existencia de funciones de utilidad asociadas a cada atributo y la independencia de preferencias entre atributos. - Los atributos tienen que ser mutuamente independientes (los resultados de un atributo no dependen del comportamiento del otro). - Complejidad de cálculo e interacción con el decisor para la construcción y agregación de las funciones de utilidad. |
| NIVEL DE PREFERENCIAS O DISTANCIAS | TOPSIS | <ul style="list-style-type: none"> - introduce dos puntos de referencia: ideal positiva e ideal negativa. - rápida identificación de la mejor alternativa. | <ul style="list-style-type: none"> - No considera la importancia relativa de las distancias. - Los valores normalizados dependen de la unidad de evaluación de la función del criterio. |
| | VIKOR | <ul style="list-style-type: none"> - Útil para la toma de decisiones en caso de múltiples objetivos. - Poderosa herramienta en situaciones donde el decisor no es capaz de o no sabe cómo expresar sus preferencias al comienzo del diseño del problema. - Los decisores tienen amplia disponibilidad para aprobar las soluciones, ya que las mismas están en el punto más cercano a la solución ideal. - Existe una relación lineal entre cada función-criterio y su utilidad. - Permite tratar criterios que son conflictivos y con unidades diferentes. - Un análisis de estabilidad determina la ponderación o peso de los intervalos de estabilidad. | <ul style="list-style-type: none"> - Los resultados dependen de la solución ideal. La inclusión o exclusión de una alternativa podría afectar el ranking de un nuevo conjunto de alternativas. - Problema crítico en la derivación de la preferencia de las alternativas. Visto esto, ya han surgido varias propuestas para mejorar la obtención del ranking de preferencia. |

Fuente: Adaptación propia de Palacios y Pacheco (2016)

5.2.2. TOPSIS (método de Programación por compromiso)

Siguiendo la descripción del método que realiza García Cascales (2009), TOPSIS se basa en el concepto de que una alternativa seleccionada debe tener la distancia más corta posible hacia la solución ideal positiva y estar lo más lejos posible respecto a la solución ideal negativa. Una solución ideal se define como una colección de niveles o valores ideales en todos los atributos, ítems o indicadores considerados, pudiendo suceder que tal solución normalmente sea inalcanzable o que sea no factible.

El vector compuesto por los mejores valores del j -ésimo atributo respecto a todas las alternativas posibles recibe el nombre de solución ideal positiva. En contraposición, la solución ideal negativa estaría dada por el vector que contiene las peores valoraciones alcanzables en los distintos atributos.

De este modo puede ocurrir que una alternativa seleccionada desde el punto de vista de su distancia más corta respecto de la solución ideal positiva deba competir con otra alternativa que se encuentra lo más lejos posible de la solución ideal negativa. Por ello, y a fin de definir la solución ideal, el método TOPSIS establece un índice de similaridad (o de proximidad relativa) que se construye combinando la proximidad al ideal positivo y la lejanía respecto al ideal negativo.

El método se desarrolla en una serie de etapas: primero se normalizan las valoraciones asignadas a las diversas alternativas; luego se calculan las valoraciones normalizadas ponderadas; de allí se identifican y/o definen las soluciones ideal positiva e ideal negativa del problema bajo análisis, en términos de los valores normalizados ponderados. Así mismo, se calculan las medidas de separación o distancia a las soluciones ideales positivas y negativas entre las alternativas, mediante alguna noción de distancia métrica, que puede ser la euclídea. Finalmente, se construyen las semejanzas a la solución ideal como un índice respecto a la solución ideal negativa.

La ordenación por preferencia de las soluciones surge de colocar las alternativas en orden decreciente respecto a las semejanzas estimadas en el último paso ya que el valor más alto representa aquella alternativa que se encuentra más cerca del ideal positivo en relación a la distancia respecto al ideal negativo.

Se pasa a continuación a la descripción del método TOPSIS y su modelo matemático, comenzando por las nociones de alternativa ideal y anti-ideal.

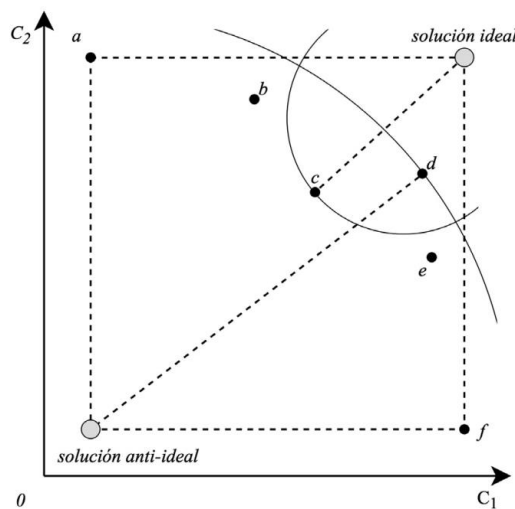
Se tienen unas alternativas A_i donde $i = 1, 2, \dots, m$ y una matriz de decisión, con $X_{ij} = U_j(A_i)$, siendo $j = 1, 2, \dots, n$, donde U es la función utilidad del decisor. Se puede, sin pérdida de generalidad, transformar las utilidades de manera que todos los criterios sean a maximizar/minimizar y que todos los $X_{ij} > 0$.

Se denomina punto ideal en (\mathfrak{R}^n) al punto $A^M = (A_1^M, A_2^M, \dots, A_n^M)$, donde $A_i^M = \text{Max}_i X_{ij}$ para el caso de criterios de beneficio y $A_i^m = \text{Min}_i X_{ij}$ para el caso de criterios de coste. La alternativa A^M se llama alternativa ideal.

Se denomina punto anti-ideal en (\mathfrak{R}^n) al punto $A^m = (A_1^m, A_2^m, \dots, A_n^m)$ donde $A_i^m = \text{Min}_i X_{ij}$ para el caso de criterios de beneficio y $A_i^M = \text{Max}_i X_{ij}$ para el caso de criterios de coste. La alternativa A^m se llama alternativa anti-ideal.

El método TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*) de Hwang y Yoon (1981) afronta el dilema de trabajar con el ideal, con el anti-ideal o con la mezcla de los dos. Para ver que esto es realmente un dilema, dado que puede conducir a resultados diferentes, basta observar la figura 5-1, en la que se han representado cinco alternativas (A, B, C, D y E) para un problema de dos criterios. También aparecen en la figura 5-1 los puntos ideal y anti-ideal, respecto a los que es inmediato observar que C es la más próxima al ideal mientras que D es la más lejana del anti-ideal (en ambos casos utilizando una métrica de distancia euclídea y pesos iguales).

Figura 5-1. TOPSIS- Ilustración de distancias al ideal y al anti-ideal



Fuente: Palacios y Pacheco (2016)

En TOPSIS, para cada alternativa $A_i = X_{11}, X_{12}, \dots, X_{1n}$, se calculan $d_p^M(A_i)$ y $d_p^m(A_i)$, las distancias ponderadas al ideal y al anti-ideal según la métrica p escogida:

$$d_p^M(A_i) = \left[\sum_j w_j^p |A_j^M - X_{ij}|^p \right]^{1/p} \quad \text{5-1}$$

$$d_p^m(A_i) = \left[\sum_j w_j^p |A_j^m - X_{ij}|^p \right]^{1/p} \quad \text{5-2}$$

A partir de las distancias anteriores, se obtiene la ratio de similitud al ideal:

$$D_p(A_i) = \frac{d_p^m(A_i)}{d_p^M(A_i) + d_p^m(A_i)} \quad \text{5-3}$$

Que varía desde $D_p(A^m) = 0$ para el anti-ideal, hasta $D_p(A^M) = 1$ para el ideal. Por último, $D_p(A_i)$ se utiliza para la ordenación final de las alternativas.

El algoritmo del método TOPSIS comienza con la construcción de la matriz de decisión, matriz que es posteriormente normalizada y ponderada. A continuación, se deben determinar las soluciones ideales positivas y negativas para cada criterio de decisión, se calcula la distancia de cada alternativa a esas soluciones ideales y finalmente se ordenan las alternativas en función de la distancia calculada. Este algoritmo se sintetiza en la figura 5-2.

Figura 5-2. Pasos del método TOPSIS



Fuente: García Cascales (2009)

El primer paso del algoritmo TOPSIS consiste en elaborar la matriz de decisión (tabla 5.5), en la que se reflejan m alternativas, A_i , donde $i = 1, 2, \dots, m$, que son evaluadas según n criterios, C_j , donde $j = 1, 2, \dots, n$, donde X_{ij} indica la valoración de la i -ésima

alternativa en términos del j-ésimo criterio y $W = [W_1, W_2, \dots, W_n]$ es el vector de pesos asociado con C_j .

Tabla 5.5. Matriz de decisión

| | W_1 | W_2 | ... | W_j | ... | W_n |
|-------|----------|----------|-----|----------|-----|----------|
| | C_1 | C_2 | ... | C_j | ... | C_n |
| A_1 | X_{11} | X_{12} | ... | X_{1j} | ... | X_{1n} |
| A_2 | X_{21} | X_{22} | ... | X_{2j} | ... | X_{2n} |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| A_m | X_{m1} | X_{m2} | ... | X_{mj} | ... | X_{mn} |

Fuente: García Cascales (2009)

El segundo paso del algoritmo consiste en normalizar la matriz. Para ello, se eliminan las dimensiones de los distintos criterios, convirtiéndolos en criterios no dimensionales. Cada elemento \bar{n}_{ij} de la matriz de decisión normalizada $N = [\bar{n}_{ij}]_{m \times n}$ se calcula de la siguiente manera:

$$\bar{n}_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^m (X_{ij})^2}}, \quad j = 1, 2, \dots, n; \quad i = 1, 2, \dots, m \quad \mathbf{5-4}$$

Tras la normalización de la matriz de decisión, en el tercer paso del TOPSIS se construye la matriz de decisión normalizada ponderada. El valor normalizado ponderado \bar{V}_{ij} de la matriz de decisión normalizada ponderada $V = [\bar{v}_{ij}]_{m \times n}$ se calcula como:

$$\bar{V}_{ij} = w_j \times \bar{n}_{ij}, \quad j = 1, 2, \dots, n; \quad i = 1, 2, \dots, m \quad \mathbf{5-5}$$

Donde w_j es el peso del j-ésimo criterio y $\sum_{j=1}^n w_j = 1$.

A continuación, el cuarto paso del algoritmo TPOISIS supone la determinación de la solución ideal positiva (PIS) y la solución ideal negativa (NIS).

El conjunto de valores ideal positivo \bar{A}^+ y el conjunto de valores ideal negativo \bar{A}^- se determina como:

$$\bar{A}^+ = \{\bar{V}_1^+, \bar{V}_2^+, \dots, \bar{V}_n^+\} = \left\{ \left(\max_i \bar{V}_{ij}, j \in J \right) \left(\min_i \bar{V}_{ij}, j \in J' \right) \right\} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\bar{A}^- = \{\bar{V}_1^-, \bar{V}_2^-, \dots, \bar{V}_n^-\} = \left\{ \left(\min_i \bar{V}_{ij}, j \in J \right) \left(\max_i \bar{V}_{ij}, j \in J' \right) \right\} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

Donde J está asociado a los criterios de beneficio y J' está asociado a los criterios de costes.

Calculados el PIS y el NIS, se determina la distancia de cada alternativa a la solución ideal positiva y negativa. Para ello, se utiliza la distancia euclídea m-multidimensional, de manera que la separación de cada alternativa a la solución ideal positiva \bar{A}^+ viene dada por:

$$\bar{d}_i^+ = \left\{ \sum_{j=1}^n (\bar{V}_{ij} - \bar{V}_j^+)^2 \right\}^{\frac{1}{2}}, \quad i = 1, 2, \dots, m \quad \mathbf{5-6}$$

Y la distancia de cada alternativa a la solución ideal negativa \bar{A}^- se calcula como:

$$\bar{d}_i^- = \left\{ \sum_{j=1}^n (\bar{V}_{ij} - \bar{V}_j^-)^2 \right\}^{\frac{1}{2}}, \quad i = 1, 2, \dots, m \quad \mathbf{5-7}$$

El penúltimo paso del TOPSIS consiste en utilizar una ratio que permita calcular la proximidad relativa a la solución ideal. La proximidad relativa \bar{R}_i a la solución ideal se expresa como:

$$\bar{R}_i = \frac{\bar{d}_i^-}{\bar{d}_i^+ + \bar{d}_i^-}, \quad i = 1, 2, \dots, m \quad \mathbf{5-8}$$

$$\text{Si } \bar{R}_i = 1 \rightarrow A_i = \bar{A}^+$$

$$\text{Si } \bar{R}_i = 0 \rightarrow A_i = \bar{A}^-$$

Cuanto más próximo sea el valor de \bar{R}_i a 1, mayor prioridad tendrá la alternativa i-ésima.

Para finalizar, se ordenan las mejores alternativas de acuerdo con \bar{R}_i en orden descendente.

Es preciso señalar que, a lo largo de los años, la literatura ha aplicado el método TOPSIS (y otros modelos de decisión multicriterio), utilizando distintos métodos de normalización (fase 2 de TOPSIS), distintas formas de medir la distancia (fase 5 de TOPSIS) y diferentes modos de calcular la proximidad a la solución ideal (fase 6 de TOPSIS). Los efectos en los resultados del modelo de las distintas elecciones posibles se pueden consultar en Ouenniche, Pérez-Gladish y Bouslah (2017) y en Çelen (2014). Igualmente señalar que son varios los estudios que se han realizado sobre variantes del método, buscando nuevas formas de normalización en función de la naturaleza de los datos (Acuña, Liern y Perez-Gladish, 2018) o nuevas formas de acercarse al problema tomando los pesos como variables de decisión y la proximidad relativa de cada

alternativa a la solución ideal como una función, dependiente de las ponderaciones, que debe maximizarse para cada alternativa (Liern y Perez-Gladish, 2020).

En el primero de los estudios citados, se pone de manifiesto que el método TOPSIS conlleva a los mismos resultados sean cuales sean las decisiones de implementación elegidas y ofrece mejores resultados que el análisis discriminante multivariante (MDA), con el que se compara. Además, se demuestra que TOPSIS es un magnífico modelo de predicción, tal y como afirman las autoras: *“Nuestros resultados demuestran su excelente desempeño de predicción. Además, el resultado del marco propuesto es robusto para una variedad de decisiones de implementación. Por último, pero no menos importante, el marco propuesto fuera de la muestra convierte a los clasificadores TOPSIS en verdaderos contendientes para los profesionales”* (Ouenniche et al., p.116).

El estudio de Çelen (2014) compara los resultados obtenidos con distintos métodos de normalización aplicados en el modelo TOPSIS. Concluye que los métodos de normalización más consistentes son el procedimiento de normalización no lineal (normalización vectorial) y dos de los procedimientos de normalización lineal (max – min y max).

En este estudio se elige la normalización max-min, que reorganizará los valores en un rango de [0,1] manteniendo sus propiedades, de manera que en la fase 2 del TOPSIS, para la normalización de los datos se usará la fórmula siguiente:

A) Para los criterios de beneficio (“cuanto más mejor”):

$$\bar{n}_{ij} = \frac{X_{ij}^{max} - X_{ij}}{X_{ij}^{max} - X_{ij}^{min}} \quad \mathbf{5-9}$$

B) Para los criterios de coste (“cuanto menos mejor”):

$$\bar{n}_{ij} = \frac{X_{ij} - X_{ij}^{min}}{X_{ij}^{max} - X_{ij}^{min}} \quad \mathbf{5-10}$$

Donde $X_{ij}^{max} = \max_i\{X_{ij}\} / j = cte.$ y $X_{ij}^{min} = \min_i\{X_{ij}\} / j = cte.$ para $i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n.$

Las normas así calculadas representan el porcentaje del rango e invierten la proporcionalidad, de manera que:

$$\text{Si } \bar{R}_i = 0 \rightarrow A_i = \bar{A}^+$$

$$\text{Si } \bar{R}_i = 1 \rightarrow A_i = \bar{A}^-$$

Cuanto más próximo sea el valor de \bar{R}_i a 0, mayor prioridad tendrá la alternativa i -ésima. Como para los donantes todos los indicadores de este estudio son de beneficio (cuanto más mejor), se usará para normalizar la fórmula 5-11, salvo para el indicador porcentaje de financiación pública sobre el total, que para los donantes es de minimizar, por lo que se normalizará según la fórmula 5-12.

5.2.3. Ranking de ONGD.

Cuando las Agencias de desarrollo convocan subvenciones a intervenciones de cooperación, deben elegir, de entre todos los proyectos presentados por las ONGD, a cuál de ellos apoyan con su financiación.

Es un problema de toma de decisiones, en el que los criterios de elegibilidad establecidos por los donantes serán los criterios usados para tomar la decisión y las ONGD licitantes las distintas alternativas entre las que se debe elegir.

A continuación, se procede a aplicar el método TOPSIS a las 74 ONGD que forman parte de la Coordinadora estatal de ONGD en el año 2016, utilizando para ello los indicadores obtenidos de los criterios de elegibilidad de los donantes. Los datos se han obtenido de los publicados por la Coordinadora en su informe del sector de 2017 (Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España, 2017b), de los informes que las ONGD envían a la Coordinadora y que esta publica en su página web (Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España, 2017c) y de los datos que figuran en la página web de cada una de las ONGD de la muestra (que se pueden consultar en el anexo VI).

El objetivo perseguido es obtener un ranking que permita clasificar a las ONGD de mayor a menor buen hacer según los indicadores de elegibilidad publicados por los donantes y compararlos con una posterior clasificación de las entidades de mayor a menor volumen de financiación pública recibida a fin de validar esos indicadores.

Los criterios, indicadores y pesos usados para realizar el ranking son los obtenidos de los propios donantes, analizados en el capítulo 4 de esta tesis y recogidos en la tabla 5.3.

Siguiendo el algoritmo TOPSIS descrito anteriormente, el primer paso consiste en la construcción de la matriz de decisión (tabla 5.6). Para ello, se recogen los datos de todas las organizaciones estudiadas en cada uno de los indicadores, tal y como se han obtenido de las fuentes consultadas, con las siguientes observaciones:

Indicadores de buen funcionamiento para los donantes públicos

- Se ha denominado a las organizaciones según su acrónimo o sigla, puede consultarse la correspondencia entre la sigla y el nombre completo de la entidad en el anexo IV.
- Las organizaciones Cerai, Educo, Fundación Anesvad, InspirAction y Fundación Mensajeros de la Paz, entran a formar parte de la Coordinadora estatal en el año 2016, por lo que los datos disponibles de esas entidades anteriores a esa fecha se han deducido de sus memorias de actividades o de sus cuentas anuales publicadas en la web.
- El número de proyectos ejecutados por las ONGD se han obtenido del informe de la Coordinadora de ONGD española para el año 2017 (datos de 2016), salvo para la ONGD Plan Internacional, cuyo dato proviene de su memoria de actividades publicada en su web.
- La antigüedad de la ONGD se ha obtenido por diferencia entre el año de realización de esta investigación, 2019, y el año de su creación según consta en el informe que la entidad envía a la Coordinadora de ONGD española, salvo para la ONGD Alianza por la Solidaridad, pues, según los datos de la Coordinadora se creó en 1986, pero en realidad surge en 2013 de la fusión de las ONG Solidaridad Internacional, Ipade y Fundación Habitáfrica.
- El volumen de fondos ejecutados en cooperación se ha obtenido para cada ONGD del informe de la Coordinadora de ONGD española para el año 2017 (datos de 2016), salvo para la ONGD Adra, que se han obtenido de su memoria de actividades del año 2016 publicada en la web, y para la ONGD Comisión General Justicia y Paz, de cuya memoria de actividades en la web se deduce que ese año 2016 no ha ejecutado proyectos de cooperación.
- El número de países en los que está presente por realizar en ellos intervenciones de cooperación internacional al desarrollo, se han obtenido del informe de la Coordinadora de ONGD española para el año 2017 (datos de 2016).
- La plantilla media y el número medio de personas voluntarias se ha calculado como la media aritmética del personal en sede o de las personas voluntarias que las ONGD dicen tener en los informes que anualmente envían a la Coordinadora de ONGD estatal y que están disponibles en la página web de la Coordinadora.

- La ratio cooperantes por proyecto se calcula dividiendo el número de proyectos realizados por la organización en 2016, entre el número de cooperantes que dice tener, según los datos que constan en los informes que las ONGD envían a la Coordinadora estatal. Cuando el valor es 0, se debe a que la ONGD dice no tener cooperantes en 2016. En el caso de la ONGD Comisión General Justicia y Paz, además de no tener cooperantes, no ha realizado proyectos en 2016, por lo que no se le asigna valor.
- La tasa de temporalidad se calcula como la media para el periodo 2014-2016 del porcentaje de contratos fijos sobre el total del personal contratado en su sede. Los datos son obtenidos de los informes que las ONGD envían a la Coordinadora cada año. En el caso de Edificando Comunidad de Nazaret, el valor es 0 pues, según afirma en su informe, no tiene personal contratado.
- El número de personas socias se ha calculado para el periodo 2014-2016. La Fundación Esperanza y Alegría y la Fundación de Religiosos para la Salud, pasan en ese periodo de no tener socios a declarar respectivamente 111 y 319 socios en 2016 y la ONGD Proyectos Solidario por la Infancia pasa de 5 socios en 2014 a 256 en el año 2016.
- El número de donantes públicos se ha calculado según la clasificación de donantes realizada por la Coordinadora estatal en base a los datos ofrecidos por la Coordinadora en su informe de 2017 (datos de 2016). El número máximo de donantes públicos contemplados son 11, clasificados como siguen por la Coordinadora estatal de ONGD: 1) Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación- AECID, 2) otros Ministerios, 3) otros organismos de ámbito estatal, 4) Fondos autonómicos, 5) Entidades locales, 6) Fondos de cooperación, 7) otros organismos de ámbito local o autonómico, 8) EuropeAid, 9) el Departamento para la Ayuda Humanitaria de la Comunidad Europea (ECHO), 10) organismos multilaterales y 11) otros organismos de ámbito internacional.
- El porcentaje que representa la financiación pública sobre el total de financiación es un dato que se deriva directamente del informe de la Coordinadora. Los valores nulos se deben a que la ONGD dice no tener financiación pública o no aporta los datos a la Coordinadora.
- Los fondos privados incluyen las aportaciones de los socios, las cuotas que reciben las ONGD por apadrinamientos, las donaciones puntuales y campañas de captación, las subvenciones privadas, los convenios y patrocinios de entidades privadas

y la venta de productos y servicios. Los datos relativos a la financiación privada y la financiación pública se han obtenido de los aportados por las entidades a la Coordinadora y, en los casos en que no le hayan aportado datos, se han obtenido de sus memorias de las cuentas anuales publicadas en la web. Si esta última fuente tampoco está disponible se ha dejado sin datos (n.d.).

- La variación de los fondos propios y la ratio de solvencia, se han calculado según los datos económicos que figuran en las páginas web de las entidades o en sus memorias de actividades anuales, donde suele aparecer un resumen de balance económico. Cuando no ha sido posible encontrar los datos, bien porque en su página web no se encuentra información económica, bien porque la información disponible es del último año (2019) y no se encuentra la anterior, figura como no disponible (n.d.).
- Los datos relativos a la transparencia y el funcionamiento interno se han obtenido mediante el análisis de la documentación que las entidades ponen a disposición general en su web o la que ha podido obtenerse en la Red (en anexo IV se detallan las direcciones web), otorgando la puntuación según lo establecido en la tabla 5.2).

El segundo paso del algoritmo TOPSIS consiste en la normalización de la matriz de decisión (tabla 5.7). Se usa el criterio de normalización maxi-min descrito en el apartado 5.4, aplicando la fórmula 5-13 para todos los indicadores salvo para el porcentaje de financiación pública, único indicador a minimizar para los donantes, que se normaliza con la fórmula 5-10.

El tercer paso del algoritmo TOPSIS supone construir la matriz de decisión normalizada ponderada (tabla 5.8), tomando los pesos recogidos en la tabla 5.3.

El siguiente paso de TOPSIS consiste en la determinación de la solución ideal positiva (PIS) y negativa (NIS), reflejado en la tabla 5.9. Para determinar el PIS se toman los valores máximos de cada columna de indicadores y para calcular el NIS el menor valor, salvo en el indicador % de financiación pública que, como se ha visto, será un indicador a minimizar, por lo que su PINS será el valor mínimo y su NIS su valor máximo.

A continuación, en las tablas 5.10 y 5.11 se calculan las medidas de distancia al ideal positivo y al ideal negativo.

Tras el cálculo de la distancia, en la tabla 5.12 se determina la proximidad relativa a la solución ideal.

Por último, se realiza la ordenación de preferencias. Dado el método de normalización elegido, la organización más eficiente según este estudio será aquella que presente una menor \bar{R}_1 . Por lo tanto, el orden de las entidades, de mayor a menor preferencia para los donantes, según sus indicadores, sería el reflejado en la tabla 5.13.

Para poder validar los indicadores de este estudio, se compara el ranking obtenido mediante la aplicación del análisis multicriterio con el que se deduce de ordenar de mayor a menor las entidades estudiadas en función del volumen de financiación obtenida de los donantes.

Para ello, se usarán los datos disponibles en la Base de Datos nacional de Subvenciones (BDNS). Esta base de datos se crea en virtud del mandato contenido en la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, en cuyo preámbulo se establece que *“uno de los principios que va a regir la nueva Ley General de Subvenciones [...] es el de la transparencia. Con este objeto, las Administraciones deberán hacer públicas las subvenciones que concedan, y, a la vez, la ley establece la obligación de formar una base de datos de ámbito nacional que contendrá información relevante sobre todas las subvenciones concedidas”*, regulando los fines y contenido de la BDNS en su artículo 20. La normativa específica de esta Base Nacional de subvenciones se encuentra en el Real Decreto 130/2019, de 8 de marzo, por el que se regula la Base de Datos Nacional de Subvenciones y la publicidad de las subvenciones y demás ayudas públicas.

Se ha buscado en la BDNS todas las subvenciones públicas recibidas durante los años 2016 y 2017 por las organizaciones que conforman la muestra. Se exponen en la tabla 5.14 las organizaciones con el orden de preferencia según TOPSIS y su orden según el ranking de volumen de financiación recibida, en euros por proyecto subvencionado (€/pyto). Usando este último indicador se intenta reducir el sesgo por el tamaño de la entidad, pues las de mayor tamaño serán las que más proyectos realicen y las que, en consecuencia, mayor financiación reciban. Se indica también la desviación entre el orden que ocupan las entidades según el ranking TOPSIS y el que ocupan en función de la financiación recibida. Señalar que no todas la ONGD del estudio han recibido financiación pública en los años estudiados, por lo que figuran en la tabla 5.14 como no subvencionadas (No Subv.).

Tabla 5.6. Matriz de decisión

| ONG | Experiencia (datos del año 2016) | | | | Recursos humanos | | | | Recursos financieros | | | | | | Transparencia y funcionamiento interno | | | | | | | |
|------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|---|---|---------------------------|---------------------------|--|---------------------------|---------------------------|-------------------|--|--------------------------------|-----------|-------------|------------------|---------------------|-----------------|---|
| | Nº Proyectos ejecutados | Antigüedad (Hasta 2019) | Fondos ejecutados | Países en los está presente | Plantilla media 2014/2016 | Nº Medio voluntarios 2014/2016 | Media ratio cooperantes/proyectos 2015-2016 | Tasa de temporalidad personal en sede 2014/2016 | Nº medio socios 2014/2016 | Nº Donantes públicos 2016 | % financiación pública sobre el total 2016 | Media Fprivados 2014/2016 | Media FPúblicos 2014/2016 | VAR% FP 2014/2017 | Media RS 2014/2017 | Datos miembros órgano gobierno | estatutos | organigrama | plan estratégico | memoria actividades | cuentas anuales | |
| ACF-E | 207 | 21 | 59.173.246,00 | 18 | 153 | 49,67 | 0,69 | 0,52 | 53488 | 6 | 81% | 0,270924266 | 73673065,67 | 17% | 1,26 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | |
| AV | 56 | 21 | 304.190,00 | 13 | 1 | 131 | 0,00 | 1,00 | 609 | 1 | 10% | -0,695851217 | 348896,42 | 226% | 26,93 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | |
| ADRA | 6 | 38 | 684.428,62 | 4 | 17,67 | 904,67 | 0,10 | 0,83 | 1542 | 0 | 73% | 0,784741377 | 255139,3767 | -53% | 10,00 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| AIDA | 24 | 17 | 1.358.528,00 | 5 | 3,67 | 145,00 | 0,36 | 0,93 | 174 | 3 | 61% | 1,511396023 | 568357,25 | 66% | 31,00 | 2 | 0 | 3 | 0 | 1 | 4 | |
| AIETI | 7 | 35 | 716.229,00 | 5 | 9,00 | 7,00 | 0,25 | 0,36 | 0,6666667 | 5 | 94% | -0,838255961 | 131087,8933 | -54% | 27,88 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| ALBOAN | 142 | 20 | 6.999.938,00 | 29 | 40,00 | 159,00 | 0,01 | 0,74 | 3020 | 3 | 63% | -0,609601586 | 4162078,613 | 196% | 5,07 | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 1 | |
| APS | 48 | 30 | 6.771.181,00 | 14 | 48,00 | 123,33 | 0,36 | 0,54 | 3617,66667 | 6 | 90% | -0,284095005 | 807903,6767 | -64% | 1,48 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| AdTE | 11 | 37 | 559.503,00 | 3 | 10,00 | 152,00 | 0,26 | 0,90 | 307 | 4 | 100% | nd | 3940 | 83% | 5,36 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | |
| AMREF | 20 | 19 | 718.833,00 | 4 | 9,00 | 25,67 | 0,00 | 0,93 | 112,66667 | 2 | 60% | 0,008050595 | 383843,2033 | 32% | 82,79 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | |
| ASF | 6 | 24 | 917.033,00 | 3 | 14,33 | 188,67 | 1,13 | 0,59 | 894,66667 | 1 | 87% | -0,81615129 | 427189,61 | 62% | 1,18 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| ACPP | 119 | 26 | 4.288.209,00 | 13 | 36,67 | 33,00 | 0,08 | 0,64 | 682 | 4 | 95% | -0,499043238 | 338612,1467 | 5% | 2,68 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| EP/HE | 32 | 28 | 1.991.502,00 | 7 | 11,00 | 225,67 | 0,13 | 0,94 | 1506,33333 | 4 | 94% | -0,22089648 | 99171,39 | 8% | 4,43 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| FONTTILES | 7 | 107 | 291.188,00 | 11 | 8,67 | 201,33 | 0,00 | 1,00 | 5861,66667 | 2 | 50% | -0,414478129 | 484902,85 | -11% | 4,09 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | |
| ANC | 33 | 35 | 530.764,00 | 5 | 4,67 | 1,67 | 0,23 | 1,00 | 1009,66667 | 1 | 9% | -0,06831934 | 722165,6267 | 17% | 3,57 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| AeA | 157 | 35 | 28.517.971,00 | 18 | 79,00 | 118,33 | 0,01 | 0,94 | 110545,667 | 6 | 10% | 0,007128364 | 27716681,91 | -28% | 2,38 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | |
| Caritas Española | 163 | 69 | 19.542.546,00 | 55 | 59,00 | 14,00 | 0,03 | 0,87 | 98700 | 2 | 14% | -0,87053429 | 16106675,67 | -12% | 10,22 | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 4 | |
| CERAI | 28 | 22 | 1.182.406,00 | 10 | 14,67 | 0,67 | 0,23 | 0,45 | 378,333333 | 5 | 66% | -0,008044422 | 263672,6533 | 330% | 10,23 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| CESAL | 87 | 28 | 5.494.602,00 | 14 | 26,67 | 92,67 | 0,10 | 0,48 | 627,333333 | 6 | 74% | -0,522688547 | 1272000,02 | -37% | 46,28 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| CODESPA | 56 | 31 | 4.262.347,00 | 11 | 35,00 | 14,33 | 0,23 | 0,88 | 505 | 4 | 58% | 1,111655285 | 1478009,653 | -18% | 4,48 | 2 | 1 | 3 | 0 | 1 | 4 | |
| CGJP | 0 | 48 | 0,00 | 0 | 2,33 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 30,3333333 | 0 | 0% | 0,083813127 | 17024,4 | 166% | 7,62 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | |
| COOPERACCIO | 24 | 23 | 925.603,00 | 3 | 6,00 | 20,67 | 0,16 | 0,89 | 323,333333 | 2 | 70% | -0,632953765 | 84940,35 | -8% | 1,67 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| CI ONG | 12 | 23 | 88.566,00 | 11 | 18,33 | 484,67 | 0,00 | 0,25 | 83 | 0 | 89% | 2,141136364 | 73070 | 47% | 8,93 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| C.R.E. | 387 | 152 | 20.963.412,00 | 56 | 10055,00 | 2634,67 | 0,21 | 0,62 | 1249665 | 4 | 64% | -0,497265717 | 14526897 | 16% | 2,15 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | |
| Esf | 1 | 17 | 98.562,00 | 1 | 14,33 | 58,67 | 0,00 | 0,66 | 258 | 4 | 48% | 2,079687727 | 177910,68 | -24% | 16,91 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| EDIFICANDO CN | 13 | 29 | 69.567,00 | 10 | 0,00 | 8,33 | 0,00 | 0,00 | 166 | 0 | 0% | -0,635679042 | 80190,66333 | 794% | 12,16 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Educo | 100 | 22 | 23.719.372,00 | 14 | 120,67 | 10,00 | 0,04 | 0,93 | 97370,6667 | 2 | 2% | 0,008298396 | 25052435 | -24% | 10,15 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| FAD | 5 | 30 | 1.033.357,00 | 5 | 5,67 | 0,00 | 0,68 | 0,87 | 149 | 2 | 63% | 31,83585892 | 87537,33333 | -1% | 3,42 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | |
| F.S.F.E. | 18 | 26 | 346.278,00 | 15 | 6,00 | 9,67 | 0,00 | 0,80 | 761 | 1 | 19% | -0,576037076 | 459315,42 | -25% | 3,99 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| FM | 65 | 23 | 4.175.742,00 | 10 | 42,33 | 94,33 | 0,14 | 0,71 | 4198 | 3 | 71% | -0,611979245 | 3751035,88 | 2% | 1,32 | 2 | 0 | 3 | 0 | 1 | 4 | |
| FERE-CECA | 4 | 59 | 333.981,00 | 4 | 7,00 | 0,00 | 1,50 | 1,00 | 0 | 1 | 96% | -0,763023348 | 38348,66667 | 21% | 10,65 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | |
| FISC | 8 | 22 | 231.165,00 | 5 | 7,33 | 169,33 | 0,09 | 0,32 | 1239 | 1 | 14% | -0,380125533 | 462638,6433 | -55% | 1,19 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | |
| Fundacion Adsis | 22 | 20 | 1.255.761,00 | 3 | 10,00 | 45,33 | 0,00 | 0,72 | 105,333333 | 2 | 49% | 0,091928784 | 1372255,55 | 3% | 1,20 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| ANESVAD | 131 | 48 | 9.411.344,00 | 19 | 38,00 | 31,67 | 0,00 | 0,89 | 48199 | 2 | 18% | -0,020057041 | 7650415,473 | -19% | 2,67 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| CIDEAL | 14 | 33 | 1.992.000,00 | 9 | 15,33 | 17,67 | 0,33 | 0,46 | 123 | 4 | 23% | 0,658983894 | 677305,3333 | 4% | 1,82 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| FEA | 11 | 15 | 299.046,00 | 2 | 4,00 | 108,67 | 0,00 | 0,38 | 37 | 0 | 71% | nd | 321274 | -44% | 6,16 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | |
| FRS | 10 | 8 | 1.179.487,00 | 4 | 5,33 | 4,33 | 1,30 | 0,78 | 169 | 1 | 74% | -0,054504029 | 52561,82 | -45% | 123,47 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| FDV | 8 | 28 | 546.207,00 | 5 | 11,33 | 19,00 | 0,00 | 0,94 | 78 | 0 | 0% | -0,992957972 | 201457,84 | -2% | 52,99 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| EC | 131 | 19 | 10.121.753,00 | 35 | 77,33 | 446,67 | 0,02 | 0,66 | 6198,66667 | 2 | 15% | -0,070332526 | 10212733 | 5% | 1,20 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| FIE CIPIE | 7 | 35 | 71.837,00 | 5 | 7,67 | 36,67 | 0,00 | 1,00 | 0 | 0 | 0% | nd | 771417,84 | 5% | 6,84 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | |
| Madreselva | 7 | 32 | 71.818,00 | 5 | 3,00 | 24,00 | 0,00 | 1,00 | 1342,66667 | 1 | 21% | -0,266361137 | 485984,1833 | nd | 2,35 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| Mainel | 8 | 26 | 550.828,00 | 6 | 9,00 | 18,33 | 0,00 | 1,00 | 77 | 3 | 26% | 7,837786791 | 261889,6667 | 3% | 80,60 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| FUDEN | 4 | 27 | 1.375.149,00 | 2 | 7,00 | 40,33 | 0,55 | 0,63 | 0,33333333 | 3 | 33% | -0,002108092 | 396736,9233 | 18% | 6,47 | 2 | 0 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| F1M | 1 | 28 | 2.119,00 | 1 | 16,33 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 28,3333333 | 0 | 0% | -0,752807514 | 112565,3367 | -302% | 1,89 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 4 | |
| PROCLADE | 25 | 20 | 983.752,00 | 13 | 7,00 | 175,67 | 0,06 | 1,00 | 913 | 2 | 27% | -0,583913115 | 578497,5433 | -51% | 3,13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| Promocion Social | 10 | 29 | 1.358.654,00 | 7 | 15,67 | 1,33 | 0,00 | 0,33 | 0 | 0 | 100% | -1 | 856098 | -2% | 44,39 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| Tdh E | 12 | 21 | 543.885,00 | 7 | 17,67 | 584,00 | 0,00 | 0,83 | 423,333333 | 1 | 33% | -0,310528874 | 610980,78 | -16% | 1,10 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| H+D | 16 | 39 | 1.272.021,00 | 5 | 13,33 | 150,33 | 0,32 | 0,79 | 165,333333 | 6 | 75% | -0,290250511 | 97964,07 | -15% | 1,24 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | |
| IA | 1 | 8 | 23.868,00 | 5 | 5,00 | 0,33 | 0,00 | 0,93 | 1429,33333 | 1 | 81% | 0,114864919 | 354871,4933 | -42% | 5,64 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| InteRed | 58 | 24 | 2.153.370,00 | 10 | 37,00 | 158,67 | 0,05 | 0,66 | 1912,66667 | 4 | 3% | -0,339935195 | 931284,4667 | -7% | 2,14 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| ISCOD | 8 | 26 | 487.349,00 | 4 | 9,00 | 19,67 | 0,27 | 0,72 | 67,666667 | 2 | 80% | -0,316876496 | 617233,99 | -41% | 2,69 | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| JYD | 32 | 28 | 2.060.488,00 | 21 | 16,33 | 109,67 | 0,17 | 0,50 | 178,666667 | 4 | 21% | -0,298728042 | 1074215,5 | 178% | 4,79 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | |
| JCONGD | 56 | 25 | 1.505.351,00 | 15 | 7,67 | 16,00 | 0,03 | 1,00 | 963,666667 | 2 | 45% | -0,333013305 | 1716743,513 | -28% | 1,01 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | |
| Manos Unidas | 635 | 56 | 39.444.539,00 | 58 | 131,00 | 5095,67 | 0,00 | 0,91 | 49285 | 4 | 0% | -0,277103005 | 37734322 | -26% | 1,42 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 4 | |
| MdM | 63 | 26 | 9.443.000,00 | 21 | 234,67 | 61,00 | 2,78 | 0,35 | 46935 | 7 | 35% | -0,060159459 | 883533,333 | 45% | 1,60 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| FAMME | 136 | 53 | 10.182.342,00 | 21 | 71,33 | 492,00 | 0,17 | 0,72 | 5174,33333 | 6 | 79% | -0,423081297 | 2227353,073 | 87% | 1,14 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| FMDLP | 5 | 18 | 1.514.828,00 | 16 | 8,00 | 283,33 | 0,00 | 0,56 | 0 | 0 | 91% | 0,628654834 | 932364,8 | 104% | 7,11 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | |
| MPDL | 51 | 33 | 3.851.910,00 | 11 | 41,67 | 165,67 | 0,23 | 0,80 | 367,666667 | 5 | 97% | -0,596314902 | 146497,7167 | 31% | 41,67 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | |
| MZC | 26 | 21 | 1.207.361,00 | 3 | 20,00 | 19,00 | 0,28 | 0,26 | 167,666667 | 4 | 96% | 0,274551177 | 82076,70667 | -155% | 2,66 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | |
| Mundubat | 24 | 28 | 3.435.362,00 | 9 | 15,00 | 79,00 | 0,24 | 0,74 | 393,333333 | 4 | 97% | -0,485859804 | 310671,3333 | -9% | 11,61 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| O.C.A.S.H.A. | 5 | 59 | 120.010,00 | 3 | 2,00 | 172,33 | 0,00 | 1,00 | 194,333333 | 0 | 0% | -0,127765344 | 141439,6667 | 12% | 9,72 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 4 | |
| ONGAWA | 16 | 25 | 2.323.966,00 | 4 | 19,00 | 316,33 | 0,26 | 0,78 | 1245,33333 | 3 | 41% | 1,622244245 | 709460,7533 | 13% | 8,66 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| Oxfam Intermon | 67 | 60 | 70.245.237,00 | 29 | 335,33 | 1729,33 | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 5.7. Normalización de la matriz de decisión

| ONG | Experiencia (datos del año 2016) | | | | Recursos humanos | | | | Recursos financieros | | | | Transparencia y funcionamiento interno | | | | | | | | |
|------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|---|---|---------------------------|---------------------------|--|---------------------------|--|-------------------|--------------------|--------------------------------|-----------|-------------|------------------|---------------------|-----------------|
| | Nº Proyectos ejecutados | Antigüedad (Hasta 2019) | Fondos ejecutados | Países en los está presente | Plantilla media 2014/2016 | Nº Medio voluntarios 2014/2016 | Media ratio cooperantes/proyectos 2015-2016 | Tasa de temporalidad personal en sede 2014/2016 | Nº medio socios 2014/2016 | Nº Donantes públicos 2016 | % financiación pública sobre el total 2016 | Media Fprivados 2014/2016 | Media FPúblicos 2014/2016 | VAR% FP 2014/2017 | Media RS 2014/2017 | Datos miembros órgano gobierno | estatutos | organigrama | plan estratégico | memoria actividades | cuentas anuales |
| ACF-E | 0,6740157 | 0,8972603 | 0,157619099 | 0,68966 | 0,9847837 | 0,9902532 | 0,75102485 | 0,481425834 | 0,9571981 | 0,142857 | 0,80798869 | 0,961294624 | 0 | 0,708486 | 0,9256592 | 0 | 0 | 0,6666667 | 1 | 0,75 | 0 |
| AV | 0,911811 | 0,8972603 | 0,9956696 | 0,77586 | 0,9999005 | 0,9742919 | 1 | 0 | 0,9995127 | 0,857143 | 0,10418962 | 0,990737298 | 0,99531749 | 0,518518 | 0,7474301 | 0,5 | 0 | 1 | 0 | 0,75 | 0 |
| ADRA | 0,9905512 | 0,7808219 | 0,990256583 | 0,93103 | 0,998243 | 0,8224635 | 0,9640411 | 0,17254902 | 0,9987661 | 1 | 0,73331012 | 0,945646576 | 0,996590168 | 0,77309 | 0,8649682 | 0,5 | 0 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0 |
| AIDA | 0,9622047 | 0,9246575 | 0,980660212 | 0,91379 | 0,9996353 | 0,9715444 | 0,87044218 | 0,066666667 | 0,9998608 | 0,571429 | 0,60822719 | 0,923516664 | 0,992338483 | 0,664577 | 0,7191788 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0,75 | 0 |
| AIETI | 0,9889764 | 0,8013699 | 0,989803878 | 0,91379 | 0,9991049 | 0,9986263 | 0,9086758 | 0,642424242 | 0,9999995 | 0,285714 | 0,9394285 | 0,995074165 | 0,998274068 | 0,774132 | 0,7408344 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,75 | 0 |
| ALBOAN | 0,776378 | 0,9041096 | 0,900349998 | 0,5 | 0,9960219 | 0,968797 | 0,99742147 | 0,264021888 | 0,9975834 | 0,571429 | 0,63431405 | 0,988110608 | 0,943556564 | 0,545924 | 0,8992113 | 0,5 | 1 | 0 | 0 | 0,75 | 0,75 |
| APS | 0,9244094 | 0,8356164 | 0,903606546 | 0,75862 | 0,9952263 | 0,9757964 | 0,87070811 | 0,461570593 | 0,9971051 | 0,142857 | 0,90244434 | 0,978197464 | 0,989086683 | 0,782416 | 0,9241553 | 0 | 0 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0 |
| AdTE | 0,9826772 | 0,7876712 | 0,992035004 | 0,94828 | 0,9990055 | 0,9701707 | 0,90737858 | 0,1 | 0,9997543 | 0,428571 | 0,99834344 | nd | 1 | 0,648517 | 0,8971908 | 0 | 0 | 0,6666667 | 1 | 0,75 | 0,25 |
| AMREF | 0,9685039 | 0,9109589 | 0,989766808 | 0,93103 | 0,9991049 | 0,994963 | 1 | 0,074074074 | 0,9999098 | 0,714286 | 0,59954056 | 0,969300313 | 0,994843115 | 0,695688 | 0,3595181 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0,75 | 0 |
| ASF | 0,9905512 | 0,8767123 | 0,986945264 | 0,94828 | 0,9985745 | 0,9629751 | 0,59332192 | 0,413970588 | 0,9992841 | 0,857143 | 0,87408712 | 0,994400978 | 0,994254722 | 0,667717 | 0,9262199 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,75 | 0 |
| ACPP | 0,8125984 | 0,8630137 | 0,93895374 | 0,77586 | 0,9963534 | 0,9935239 | 0,97189168 | 0,356944444 | 0,9994543 | 0,428571 | 0,95255459 | 0,984743607 | 0,995457091 | 0,719519 | 0,9158487 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,75 | 0 |
| EPHE | 0,9496063 | 0,8493151 | 0,971649295 | 0,87931 | 0,998906 | 0,955714 | 0,95432639 | 0,055555556 | 0,9987946 | 0,428571 | 0,94218897 | 0,976272784 | 0,998707309 | 0,716748 | 0,9036975 | 0 | 0 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0 |
| FONTILLES | 0,9889764 | 0,3082192 | 0,995854694 | 0,81034 | 0,9991381 | 0,9604893 | 1 | 0 | 0,9953094 | 0,714286 | 0,50391824 | 0,982168218 | 0,99347131 | 0,734723 | 0,9060362 | 0,5 | 0 | 1 | 0 | 0,75 | 0 |
| ANC | 0,9480315 | 0,8013699 | 0,992444128 | 0,91379 | 0,9995359 | 0,9996729 | 0,91598119 | 0 | 0,9991921 | 0,857143 | 0,09318195 | 0,971626122 | 0,990250656 | 0,708535 | 0,9096171 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0,75 | 0 |
| AeA | 0,7523599 | 0,8013699 | 0,594022709 | 0,68966 | 0,9921432 | 0,9767777 | 0,99662652 | 0,057929423 | 0,9115398 | 0,142857 | 0,10139706 | 0,969328399 | 0,62382149 | 0,75022 | 0,9179379 | 0 | 1 | 0,6666667 | 1 | 0,75 | 0 |
| Caritas Española | 0,7433071 | 0,5684932 | 0,721795429 | 0,05172 | 0,9941323 | 0,9972526 | 0,98742162 | 0,134362519 | 0,92101898 | 0,714286 | 0,13783166 | 0,996057185 | 0,781418124 | 0,735135 | 0,8634387 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| CERAI | 0,9559055 | 0,890411 | 0,983167457 | 0,82759 | 0,9985414 | 0,9998692 | 0,91755137 | 0,547619048 | 0,9996973 | 0,285714 | 0,65716242 | 0,969790479 | 0,996474335 | 0,423173 | 0,8633781 | 0 | 1 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0 |
| CESAL | 0,8629921 | 0,8493151 | 0,921779722 | 0,75862 | 0,9973479 | 0,9818146 | 0,96530689 | 0,519257703 | 0,999498 | 0,142857 | 0,74333803 | 0,985463713 | 0,98278709 | 0,758558 | 0,6130615 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,75 | 0 |
| CODESPA | 0,911811 | 0,8287671 | 0,939321907 | 0,81034 | 0,9965191 | 0,9971872 | 0,91790894 | 0,123621554 | 0,9995959 | 0,428571 | 0,58214399 | 0,935690573 | 0,979990673 | 0,740914 | 0,9033565 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,75 | 0 |
| CGJP | 1 | 0,7123288 | 1 | 1 | 0,9997679 | 0,9998038 | 1 | 0 | 0,9999757 | 1 | 0 | 0,966993002 | 0,99982239 | 0,573178 | 0,8815411 | 0 | 0 | 0,3333333 | 0 | 0,75 | 0 |
| COOPERACCIO | 0,9622047 | 0,8835616 | 0,986823263 | 0,94828 | 0,9994033 | 0,9959443 | 0,94271253 | 0,111111111 | 0,9997413 | 0,714286 | 0,70244137 | 0,988821787 | 0,998900484 | 0,731313 | 0,9228493 | 0,5 | 0 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0 |
| CI ONG | 0,9811024 | 0,8835616 | 0,998739189 | 0,81034 | 0,9981767 | 0,9048865 | 1 | 0,752747253 | 0,9999336 | 1 | 0,88542202 | 0,904338231 | 0,999061615 | 0,68141 | 0,8723987 | 0,5 | 0 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0 |
| C.R.E. | 0,3905512 | 0 | 0,701568207 | 0,03448 | 0 | 0,4829594 | 0,92625213 | 0,38353248 | 0 | 0,428571 | 0,63966317 | 0,984689474 | 0,802862368 | 0,709666 | 0,9195209 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0,75 | 0 |
| Esf | 0,9984252 | 0,9246575 | 0,998596887 | 0,98276 | 0,9985745 | 0,9884869 | 1 | 0,3356676 | 0,9997935 | 0,428571 | 0,4803921 | 0,906209619 | 0,997638486 | 0,745903 | 0,8170084 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0,75 | 0 |
| EDIFICANDO CN | 0,9795276 | 0,8424658 | 0,999009655 | 0,82759 | 1 | 0,9983646 | 1 | 1 | 0,9998672 | 1 | 0 | 0,988904784 | 0,998964958 | 0 | 0,8500041 | 0 | 1 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0,75 |
| Educo | 0,8425197 | 0,890411 | 0,6623348 | 0,75862 | 0,9879993 | 0,9980375 | 0,98589305 | 0,071922578 | 0,9220826 | 0,714286 | 0,016399353 | 0,969292766 | 0,659986531 | 0,746213 | 0,8639255 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,75 | 0 |
| FAD | 0,992126 | 0,8356164 | 0,985289294 | 0,91379 | 0,9994364 | 1 | 0,75627854 | 0,133333333 | 0,9998808 | 0,714286 | 0,63029962 | 0,9982927 | 0,998865232 | 0,725299 | 0,9106519 | 0 | 0 | 0,6666667 | 1 | 0,75 | 0 |
| F.S.F.E. | 0,9716535 | 0,8630137 | 0,995070442 | 0,74138 | 0,9994033 | 0,998103 | 1 | 0,198412698 | 0,999391 | 0,857143 | 0,18511539 | 0,987088417 | 0,99381864 | 0,746867 | 0,9067378 | 0,5 | 0 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0 |
| FM | 0,8976378 | 0,8835616 | 0,940554802 | 0,82759 | 0,9957898 | 0,9814875 | 0,94859286 | 0,289587738 | 0,9966407 | 0,571429 | 0,71497365 | 0,988183018 | 0,949136143 | 0,72233 | 0,9252834 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0,75 | 0 |
| FERE-CECA | 0,9937008 | 0,6369863 | 0,9952455 | 0,93103 | 0,9993038 | 1 | 0,46061644 | 0 | 1 | 0,857143 | 0,95537452 | 0,992782992 | 0,99953293 | 0,704956 | 0,8604954 | 0,5 | 1 | 0 | 1 | 0,75 | 0 |
| FISC | 0,9874016 | 0,890411 | 0,996709172 | 0,91379 | 0,9992707 | 0,9667692 | 0,96731009 | 0,677489177 | 0,9990085 | 0,857143 | 0,14401822 | 0,981122027 | 0,993773529 | 0,77442 | 0,9261776 | 0,5 | 1 | 1 | 0 | 0,75 | 0 |
| Fundacion Adsis | 0,9653543 | 0,9041096 | 0,982123187 | 0,94828 | 0,9990505 | 0,9911036 | 1 | 0,277777778 | 0,999157 | 0,714286 | 0,49090422 | 0,966745844 | 0,981426201 | 0,721559 | 0,9260751 | 0 | 0 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0 |
| ANESVAD | 0,7937008 | 0,7123288 | 0,866021607 | 0,67241 | 0,9962208 | 0,9937856 | 0,99851409 | 0,111111111 | 0,9614305 | 0,714286 | 0,17918285 | 0,970156317 | 0,896205155 | 0,741449 | 0,915898 | 0 | 0 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0 |
| CIDEAL | 0,9779528 | 0,8150685 | 0,971642205 | 0,84483 | 0,9984751 | 0,9965337 | 0,88184932 | 0,543055556 | 0,9999016 | 0,428571 | 0,23120103 | 0,949476458 | 0,990859599 | 0,720554 | 0,9217645 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,75 | 0 |
| FEA | 0,9826772 | 0,9383562 | 0,995742829 | 0,66552 | 0,9996702 | 0,9786747 | 1 | 0,625 | 0,9999704 | 1 | 0,71122684 | nd | 0,995692442 | 0,765005 | 0,9816847 | 0,5 | 1 | 0,6666667 | 1 | 0,75 | 0 |
| FRS | 0,984252 | 0,9863014 | 0,983209011 | 0,93103 | 0,9994696 | 0,9991496 | 0,53253425 | 0,222222222 | 0,9998648 | 0,857143 | 0,7354864 | 0,971205383 | 0,999339997 | 0,765527 | 0,0770599 | 0 | 0 | 0,6666667 | 1 | 0,75 | 0 |
| FDV | 0,9874016 | 0,8493151 | 0,992224284 | 0,91379 | 0,9988729 | 0,9962713 | 1 | 0,057142857 | 0,9999376 | 1 | 0 | 0,999785538 | 0,997318852 | 0,725938 | 0,5664891 | 0 | 0 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0 |
| EC | 0,7937008 | 0,9109589 | 0,855908337 | 0,39655 | 0,992309 | 0,9123438 | 0,99374216 | 0,38028169 | 0,9950397 | 0,714286 | 0,14644652 | 0,971687432 | 0,861423725 | 0,719945 | 0,9261212 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,75 | 0 |
| FIE CIPIE | 0,9889764 | 0,8013699 | 0,99897734 | 0,91379 | 0,9992375 | 0,9928043 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | nd | 0,989582097 | 0,719426 | 0,8869291 | 0,5 | 0 | 0,6666667 | 1 | 0,75 | 0 |
| Madreselva | 0,9889764 | 0,8219178 | 0,99897761 | 0,91379 | 0,9997016 | 0,9952901 | 1 | 0 | 0,99889256 | 0,857143 | 0,21015284 | 0,977657388 | 0,993456632 | nd | 0,9180858 | 0,5 | 0 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0 |
| Mainel | 0,9874016 | 0,8630137 | 0,9921585 | 0,89655 | 0,9991049 | 0,9964022 | 1 | 0 | 0,9999384 | 0,571429 | 0,26100464 | 0,730849532 | 0,996498538 | 0,7218 | 0,3747051 | 0 | 0 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0,75 |
| FUDEN | 0,9937008 | 0,8561644 | 0,980423598 | 0,96552 | 0,9993038 | 0,9920848 | 0,80094178 | 0,375 | 0,9999997 | 0,571429 | 0,33001758 | 0,969609691 | 0,994668093 | 0,708464 | 0,8895005 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0,75 | 0 |
| F1M | 0,9984252 | 0,8493151 | 0,999969834 | 0,98276 | 0,9983756 | 1 | 1 | 0 | 0,9999773 | 1 | 0 | 0,992471874 | 0,998255497 | 1 | 0,9213337 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| PROCLADE | 0,9606299 | 0,9041096 | 0,985995463 | 0,77586 | 0,9993038 | 0,9655263 | 0,97925448 | 0 | 0,9992694 | 0,714286 | 0,27294784 | 0,987328278 | 0,992200837 | 0,771301 | 0,9126898 | 0 | 0 | 0,6666667 | 0 | 0,75 | 0 |
| Promocion Social | 0,984252 | 0,8424658 | 0,980658418 | 0,87931 | 0,9984419 | 0,9997383 | 1 | 0,666666667 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,98843263 | 0,726059 | 0,6261661 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,75 | 0 |
| Tdh E | 0,9811024 | 0,8972603 | 0,99225734 | 0,87931 | 0,998243 | 0,8853928 | 1 | 0,166423002 | 0,9996612 | 0,857143 | 0,33468877 | 0,979002495 | 0,991759902 | 0,739405 | 0,9268239 | 0 | 0 | 0 | | | |

Tabla 5.8. Matriz de decisión normalizada ponderada

| ONG | Experiencia (datos del año 2016) | | | | Recursos humanos | | | | Recursos financieros | | | | | Transparencia y funcionamiento interno | | | | | | | |
|------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|--------------------|--------------------------------|-------------|-------------|------------------|---------------------|-----------------|
| | Nº Proyectos ejecutados | Antigüedad (Hasta 2019) | Fondos ejecutados | Países en los está presente | Plantilla media 2014/2016 | Nº Medio voluntarios 2014-2016 | Ratio cooperantes/proyectos 2016 | Tasa de temporalidad personal en sede 2014/2016 | Variación socios en % 2014/2016 | Nº Donantes públicos 2016 | % financiación pública 2016 | %Variacion FpPrivados 2014/2016 | %Variación FPúblicos 2014/2016 | VAR% FP 2014/2017 | Media RS 2014/2017 | Datos miembros órgano gobierno | estatutos | organigrama | plan estratégico | memoria actividades | cuentas anuales |
| ACF-E | 0,087622047 | 0,107671233 | 0,007880955 | 0,068965517 | 0,142793635 | 0,049512658 | 0,030040994 | 0,067003869 | 0,004285714 | 0,024239661 | 0,038451785 | 0 | 0,01416972 | 0,018513184 | 0 | 0 | 0,023333333 | 0,01 | 0,0225 | 0 | |
| AV | 0,118535433 | 0,107671233 | 0,04978348 | 0,077586207 | 0,144985579 | 0,048714594 | 0,04 | 0 | 0,025714286 | 0,003125689 | 0,039629492 | 0,0398127 | 0,010370367 | 0,014948601 | 0,002 | 0 | 0,035 | 0 | 0,0225 | 0 | |
| ADRA | 0,128771654 | 0,09369863 | 0,049512829 | 0,093103448 | 0,144745235 | 0,041123177 | 0,038561644 | 0,000517647 | 0,03 | 0,021999303 | 0,037825863 | 0,039863607 | 0,015461801 | 0,017299363 | 0,002 | 0 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0 | |
| AIDA | 0,125086614 | 0,110958904 | 0,049033011 | 0,09137931 | 0,144947124 | 0,048577222 | 0,034817687 | 0,0002 | 0,069990253 | 0,018246816 | 0,036940667 | 0,039693539 | 0,013291543 | 0,014383575 | 0 | 0,008 | 0 | 0,01 | 0,0225 | 0 | |
| AIETI | 0,128566929 | 0,096164384 | 0,049490194 | 0,09137931 | 0,144870214 | 0,049931314 | 0,036347032 | 0,001927273 | 0,069999963 | 0,008571429 | 0,028182855 | 0,039802967 | 0,039930963 | 0,015482633 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0225 | 0 | |
| ALBOAN | 0,100929134 | 0,108493151 | 0,0450175 | 0,05 | 0,144423173 | 0,048439851 | 0,039896859 | 0,000792066 | 0,069830835 | 0,017142857 | 0,019029421 | 0,039524424 | 0,037742263 | 0,010918481 | 0,002 | 0,008 | 0 | 0 | 0,0225 | 0,01875 | |
| APS | 0,120173228 | 0,100273973 | 0,045180327 | 0,075862069 | 0,144307807 | 0,048789821 | 0,034828324 | 0,001384712 | 0,069797356 | 0,004285714 | 0,02707333 | 0,039127899 | 0,039563473 | 0,015648314 | 0 | 0 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0 | |
| AdTE | 0,127748031 | 0,094520548 | 0,04960175 | 0,094827586 | 0,144855793 | 0,048508537 | 0,036295143 | 0,0003 | 0,069982803 | 0,012857143 | 0,029950303 | nd | 0,04 | 0,012970336 | 0,017943816 | 0 | 0 | 0,023333333 | 0,01 | 0,0225 | 0,00625 |
| AMREF | 0,125905512 | 0,109315068 | 0,04948834 | 0,093103448 | 0,144870214 | 0,049748152 | 0,04 | 0,000222222 | 0,069993689 | 0,021428571 | 0,017986217 | 0,038772013 | 0,039793725 | 0,013913762 | 0 | 0 | 0,035 | 0 | 0,0225 | 0 | |
| ASF | 0,128771654 | 0,105205479 | 0,049347263 | 0,094827586 | 0,144793303 | 0,048148754 | 0,023732877 | 0,001241912 | 0,069949885 | 0,025714286 | 0,026222614 | 0,039776039 | 0,039770189 | 0,013354346 | 0 | 0 | 0,035 | 0 | 0,0225 | 0 | |
| ACPP | 0,105637795 | 0,103561644 | 0,046947687 | 0,077586207 | 0,144471242 | 0,049676195 | 0,038875667 | 0,001070833 | 0,069961798 | 0,012857143 | 0,028576638 | 0,039389744 | 0,039818284 | 0,014390372 | 0,018316975 | 0 | 0 | 0 | 0,0225 | 0 | |
| EPHE | 0,123448819 | 0,101917808 | 0,048582465 | 0,087931034 | 0,144841372 | 0,0477857 | 0,038173056 | 0,000166667 | 0,069915623 | 0,012857143 | 0,028265669 | 0,039050911 | 0,039948292 | 0,014334965 | 0 | 0 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0 | |
| FONTILLES | 0,128566929 | 0,036986301 | 0,049792735 | 0,081034483 | 0,144870214 | 0,048024465 | 0,04 | 0 | 0,069671659 | 0,021428571 | 0,015117547 | 0,039286729 | 0,039738852 | 0,014694459 | 0,018120723 | 0,002 | 0 | 0,035 | 0 | 0,0225 | 0 |
| Anc | 0,123244094 | 0,096164384 | 0,049622206 | 0,09137931 | 0,144932703 | 0,049983646 | 0,036639248 | 0 | 0,069943444 | 0,025714286 | 0,022795459 | 0,038865045 | 0,039610026 | 0,014170706 | 0,018192341 | 0,002 | 0 | 0 | 0 | 0,0225 | 0 |
| AcA | 0,097858268 | 0,096164384 | 0,029701135 | 0,068965517 | 0,143860766 | 0,048838883 | 0,039865061 | 0,000173788 | 0,063807788 | 0,004285714 | 0,003041912 | 0,038773136 | 0,02495286 | 0,015004406 | 0,018358758 | 0 | 0,008 | 0,023333333 | 0,01 | 0,0225 | 0 |
| Caritas Española | 0,096629921 | 0,068219178 | 0,036089771 | 0,005172414 | 0,14414918 | 0,049862628 | 0,03949687 | 0,000403088 | 0,064471318 | 0,021428571 | 0,00413495 | 0,039842287 | 0,031256725 | 0,014702708 | 0,017268774 | 0 | 0 | 0 | 0,01 | 0,03 | 0 |
| CERAI | 0,124267717 | 0,106849315 | 0,049158373 | 0,082758621 | 0,144788497 | 0,049993458 | 0,036702055 | 0,001642857 | 0,069978808 | 0,008571429 | 0,019714873 | 0,038791619 | 0,039858973 | 0,008463451 | 0,017267562 | 0 | 0,008 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0 |
| CESAL | 0,112188976 | 0,101917808 | 0,046088986 | 0,075862069 | 0,144615448 | 0,049090731 | 0,038612276 | 0,001557773 | 0,06996486 | 0,004285714 | 0,022300141 | 0,039418549 | 0,039311484 | 0,015171156 | 0,012261229 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0225 | 0 |
| CODESPA | 0,118535433 | 0,099452055 | 0,046966095 | 0,081034483 | 0,144495278 | 0,049859358 | 0,036716358 | 0,000370885 | 0,069971712 | 0,012857143 | 0,01746432 | 0,037427623 | 0,039199627 | 0,014818274 | 0,01806713 | 0 | 0 | 0,01 | 0,0225 | 0 | |
| CGJP | 0,13 | 0,085479452 | 0,05 | 0,1 | 0,144966352 | 0,049990188 | 0,04 | 0 | 0,069996301 | 0,03 | 0,03867972 | 0,039992896 | 0,011463551 | 0,017630821 | 0 | 0 | 0,011666667 | 0 | 0,0225 | 0 | |
| COOPERACCIO | 0,125086614 | 0,106027397 | 0,049341163 | 0,094827586 | 0,144913476 | 0,049797213 | 0,037708501 | 0,000333333 | 0,069981888 | 0,021428571 | 0,021073241 | 0,039552871 | 0,039956019 | 0,014626252 | 0,018524998 | 0,002 | 0 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0 |
| CI ONG | 0,127543307 | 0,106027397 | 0,049936959 | 0,081034483 | 0,144735621 | 0,045244325 | 0,04 | 0,002258242 | 0,069995351 | 0,03 | 0,028562661 | 0,036173529 | 0,039962465 | 0,0136282 | 0,017447973 | 0,002 | 0 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0 |
| C.R.E. | 0,050771654 | 0 | 0,03507841 | 0,003448276 | 0 | 0,024147969 | 0,037050085 | 0,001150597 | 0 | 0,012857143 | 0,019189895 | 0,039387579 | 0,032114495 | 0,014193326 | 0,018390418 | 0,004 | 0 | 0,035 | 0,01 | 0,0225 | 0 |
| Esf | 0,129795276 | 0,110958904 | 0,049929844 | 0,098275862 | 0,144793303 | 0,049424347 | 0,04 | 0,001007003 | 0,069985548 | 0,012857143 | 0,014411763 | 0,036248385 | 0,039905539 | 0,014918053 | 0,016340169 | 0,002 | 0 | 0 | 0 | 0,0225 | 0 |
| EDIFICANDO CN | 0,127338583 | 0,10109589 | 0,049950483 | 0,082758621 | 0,145 | 0,049918231 | 0,04 | 0,003 | 0,069990702 | 0,03 | 0 | 0,039556191 | 0,039958598 | 0 | 0,017000082 | 0 | 0,008 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0,01875 |
| Educo | 0,109527559 | 0,106849315 | 0,03311674 | 0,075862069 | 0,143259904 | 0,049901877 | 0,039435722 | 0,000215768 | 0,064545781 | 0,021428571 | 0,000491806 | 0,038771711 | 0,026399461 | 0,014924254 | 0,017278509 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0225 | 0 |
| FAD | 0,128976378 | 0,100273973 | 0,049264465 | 0,09137931 | 0,144918283 | 0,05 | 0,030251142 | 0,0004 | 0,069991654 | 0,021428571 | 0,018908989 | 0 | 0,039954609 | 0,01450599 | 0,018213039 | 0 | 0 | 0,023333333 | 0,01 | 0,0225 | 0 |
| F.S.F.E. | 0,126314961 | 0,103561644 | 0,049753522 | 0,074137931 | 0,144913476 | 0,049905148 | 0,04 | 0,000595238 | 0,069995733 | 0,025714286 | 0,00553462 | 0,039483537 | 0,039752746 | 0,014937348 | 0,018134756 | 0,002 | 0 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0 |
| FM | 0,116692913 | 0,106027397 | 0,04702774 | 0,082758621 | 0,144389524 | 0,049074377 | 0,037943714 | 0,000868763 | 0,069764849 | 0,017142857 | 0,021449209 | 0,039527321 | 0,037965446 | 0,014446595 | 0,018505667 | 0 | 0,008 | 0 | 0,01 | 0,0225 | 0 |
| FERE-CECA | 0,129181102 | 0,076438356 | 0,049762275 | 0,093103448 | 0,144899055 | 0,05 | 0,018424658 | 0 | 0,07 | 0,025714286 | 0,028661236 | 0,03971132 | 0,039981317 | 0,014099125 | 0,017209909 | 0,002 | 0,008 | 0,035 | 0,01 | 0,0225 | 0 |
| FISC | 0,128362205 | 0,106849315 | 0,049835459 | 0,09137931 | 0,144894248 | 0,048338458 | 0,038692403 | 0,002032468 | 0,069993097 | 0,025714286 | 0,004320547 | 0,039244881 | 0,039750941 | 0,015488394 | 0,018523553 | 0,002 | 0,008 | 0,035 | 0 | 0,0225 | 0 |
| Fundacion Adsis | 0,125496063 | 0,108493151 | 0,049106159 | 0,094827586 | 0,144855793 | 0,04955178 | 0,04 | 0,000833333 | 0,0699941 | 0,021428571 | 0,014727127 | 0,038669834 | 0,039257048 | 0,014431182 | 0,018521502 | 0 | 0 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0 |
| ANESVAD | 0,103181102 | 0,085479452 | 0,04330108 | 0,067241379 | 0,144452014 | 0,049689278 | 0,039940564 | 0,000333333 | 0,067300132 | 0,021428571 | 0,005255486 | 0,038806253 | 0,035848206 | 0,014828987 | 0,018317959 | 0 | 0 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0 |
| IDEAL | 0,127133858 | 0,097808219 | 0,04858211 | 0,084482759 | 0,144778883 | 0,04982665 | 0,035273973 | 0,001629167 | 0,06999311 | 0,012857143 | 0,006936031 | 0,037979058 | 0,039634384 | 0,014411084 | 0,018435291 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0225 | 0 |
| FEA | 0,127748031 | 0,11260274 | 0,049787141 | 0,096551724 | 0,144942317 | 0,048933735 | 0,04 | 0,001875 | 0,069997927 | 0,03 | 0,021336805 | 0,039827698 | 0,01530011 | 0,017833695 | 0,002 | 0,008 | 0,023333333 | 0,01 | 0,0225 | 0 | |
| FRS | 0,127952756 | 0,118356164 | 0,049160451 | 0,093103448 | 0,14492309 | 0,04995748 | 0,02130137 | 0,000666667 | 0,069990533 | 0,025714286 | 0,022064592 | 0,038848215 | 0,0399736 | 0,015310541 | 0,001541197 | 0 | 0 | 0,023333333 | 0,01 | 0,0225 | 0 |
| FDV | 0,128362205 | 0,101917808 | 0,049611214 | 0,09137931 | 0,144836566 | 0,049813567 | 0,04 | 0,000171429 | 0,069995631 | 0,03 | 0 | 0,039991422 | 0,039892754 | 0,014518753 | 0,011329782 | 0 | 0 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0 |
| EC | 0,103181102 | 0,109315068 | 0,042795417 | 0,039655172 | 0,1438848 | 0,045617191 | 0,039749686 | 0,001014085 | 0,069652782 | 0,021428571 | 0,004393396 | 0,038867497 | 0,034456949 | 0,014398904 | 0,018522424 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0225 | 0 |
| FIE CIPIE | 0,128566929 | 0,096164384 | 0,049948867 | 0,09137931 | 0,144889441 | 0,049640217 | 0,04 | 0 | 0,07 | 0,03 | nd | 0,039583284 | 0,014388524 | 0,017738582 | 0,002 | 0 | 0,023333333 | 0,01 | 0,0225 | 0 | |
| Madreselva | 0,128566929 | 0,098630137 | 0,049948881 | 0,09137931 | 0,144956738 | 0,049764506 | 0,04 | 0 | 0,069924791 | 0,025714286 | 0,006304585 | 0,039106296 | 0,039738265 | nd | 0,018361717 | 0,002 | 0 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0 |
| Mainel | 0,128362205 | 0,103561644 | 0,049607925 | 0,089655172 | 0,144870214 | 0,049820109 | 0,04 | 0 | 0,069995687 | 0,017142857 | 0,007830139 | 0,029233981 | 0,039859942 | 0,014435995 | 0,007494102 | 0 | 0 | 0,023333333 | 0 | 0,0225 | 0,01875 |
| FUDEN | 0,129181102 | 0,102739726 | 0,04902118 | 0,096551724 | 0,144899055 | 0,049604239 | 0,032037671 | 0,001125 | 0,069999981 | | | | | | | | | | | | |

Tabla 5.9. Determinación de la solución ideal positiva (PIS) y negativa (NIS)

| ONG | Experiencia (datos del año 2016) | | | | Recursos humanos | | | | Recursos financieros | | | | | | Transparencia y funcionamiento interno | | | | | | |
|-----------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|--|---|---------------------------|---------------------------|--|---------------------------|---------------------------|-------------------|--|--------------------------------|-----------|-------------|------------------|---------------------|-----------------|
| | Nº Proyectos ejecutados | Antigüedad (Hasta 2019) | Fondos ejecutados | Países en los está presente | Plantilla media 2014/2016 | Nº Medio voluntarios 2014/2016 | Media ratio cooperantes /proyectos 2015-2016 | Tasa de temporalidad personal en sede 2014/2016 | Nº medio socios 2014/2016 | Nº Donantes públicos 2016 | % financiación pública sobre el total 2016 | Media Fprivados 2014/2016 | Media FPúblicos 2014/2016 | VAR% FP 2014/2017 | Media R5 2014/2017 | Datos miembros órgano gobierno | estatutos | organigrama | plan estratégico | memoria actividades | cuentas anuales |
| Valor ideal (PIS) | 0,13 | 0,12 | 0,05 | 0,10 | 0,15 | 0,05 | 0,04 | 0,00 | 0,07 | 0,03 | 0,00 | 0,04 | 0,04 | 0,02 | 0,02 | 0,004 | 0,01 | 0,04 | 0,01 | 0,03 | 0,03 |
| Valor antiideal (NIS) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,03 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.10. Medidas de distancia al ideal positivo

| Matriz de distancia al ideal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|---|---|---------------------------|---------------------------|--|---------------------------|---------------------------|-------------------|--|--------------------------------|-----------|-------------|------------------|---------------------|----------|-------------|-----------------|
| ONG | Experiencia (datos del año 2016) | | | | Recursos humanos | | | | Recursos financieros | | | | | | Transparencia y funcionamiento interno | | | | | | Suma | d* | |
| | Nº Proyectos ejecutados | Antigüedad (Hasta 2019) | Fondos ejecutados | Países en los está presente | Plantilla media 2014/2016 | Nº Medio voluntarios 2014/2016 | Media ratio cooperantes/proyectos 2015-2016 | Tasa de temporalidad personal en sede 2014/2016 | Nº medio socios 2014/2016 | Nº Donantes públicos 2016 | % financiación pública sobre el total 2016 | Media FPrivados 2014/2016 | Media FPúblicos 2014/2016 | VAR% FP 2014/2017 | Media RS 2014/2017 | Datos miembros órgano gobierno | estatutos | organigrama | plan estratégico | memoria actividades | | | cuentas anuales |
| ACF-E | 0,00 | 0,000152 | 0,001774014 | 0,00096 | 4,868E-06 | 2,375E-07 | 9,9182E-05 | 0,0000024 | 0,000009 | 0,00 | 0,00 | 0,0000 | 0,0016 | 3,4E-05 | 1,92E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,01 | 0,09265626 |
| AV | 0,0001314 | 0,000152 | 4,68809E-08 | 0,0005 | 2,08E-10 | 1,652E-06 | 0,000 | 0,0000090 | 0,000000 | 1,84E-05 | 9,76993E-06 | 1,37276E-07 | 3,50814E-08 | 9,27E-05 | 2,45E-05 | 0,000004 | 6,4E-05 | 0 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,001791307 | 0,04232383 |
| ADRA | 1,509E-06 | 0,0006918 | 2,37335E-07 | 4,8E-05 | 6,491E-08 | 7,88E-05 | 2,0689E-06 | 0,0000062 | 0,000000 | 0 | 0,000483969 | 4,72687E-06 | 1,86031E-08 | 2,06E-05 | 6,757E-06 | 0,000004 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,0023296 | 0,048265928 |
| AIDA | 2,414E-05 | 8,174E-05 | 9,35069E-07 | 7,4E-05 | 2,796E-09 | 2,024E-06 | 2,6856E-05 | 0,0000078 | 0,000000 | 0,000165 | 0,000332946 | 9,35952E-06 | 9,39181E-08 | 4,5E-05 | 3,042E-05 | 0,000016 | 0 | 0,001225 | 0 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,002723234 | 0,052184612 |
| AIETI | 2,054E-06 | 0,0005681 | 2,59902E-07 | 7,4E-05 | 1,684E-08 | 4,718E-09 | 1,3344E-05 | 0,0000012 | 0,000000 | 0,000459 | 0,000794273 | 3,88222E-08 | 4,76615E-09 | 2,04E-05 | 2,583E-05 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,001225 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,004045267 | 0,063602415 |
| ALBOAN | 0,0008451 | 0,0001324 | 2,48253E-05 | 0,0025 | 3,327E-07 | 4,234E-06 | 1,0638E-08 | 0,0000049 | 0,000000 | 0,000165 | 0,000362119 | 2,26172E-07 | 5,09738E-06 | 8,25E-05 | 3,665E-06 | 0,000004 | 0 | 0,001225 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,005553229 | 0,074519994 |
| APS | 9,657E-05 | 0,0003891 | 2,32292E-05 | 0,00058 | 4,791E-07 | 1,465E-06 | 2,6746E-05 | 0,0000026 | 0,000000 | 0,000661 | 0,000732965 | 7,60561E-07 | 1,90556E-07 | 1,89E-05 | 2,004E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,003536334 | 0,059467081 |
| AdTE | 5,071E-06 | 0,0006492 | 1,58603E-07 | 2,7E-05 | 2,08E-08 | 2,224E-06 | 1,3726E-05 | 0,0000073 | 0,000000 | 0,000294 | 0,000897021 | nd | 0 | 4,94E-05 | 3,822E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0 | 5,625E-05 | 0,000352 | 0,002572507 | 0,050719892 |
| AMREF | 1,676E-05 | 0,0001142 | 2,61796E-07 | 4,8E-05 | 1,684E-08 | 6,343E-08 | 0 | 0,0000077 | 0,000000 | 7,35E-05 | 0,000323504 | 1,50795E-06 | 4,25495E-08 | 3,7E-05 | 0,0001615 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,001644872 | 0,040557018 |
| ASF | 1,509E-06 | 0,0002189 | 4,26065E-07 | 2,7E-05 | 4,272E-08 | 3,427E-06 | 0,00026462 | 0,0000031 | 0,000000 | 1,84E-05 | 0,000687625 | 5,01585E-08 | 5,28132E-08 | 4,42E-05 | 1,889E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,001225 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,003357148 | 0,057940904 |
| ACPP | 0,0005935 | 0,0002702 | 9,31661E-06 | 0,0005 | 2,796E-07 | 1,048E-07 | 1,2641E-06 | 0,0000037 | 0,000000 | 0,000294 | 0,000816624 | 3,72412E-07 | 3,30208E-08 | 3,15E-05 | 2,502E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,001225 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,00461193 | 0,067911192 |
| EPHE | 4,292E-05 | 0,000327 | 2,00941E-06 | 0,00015 | 2,516E-08 | 4,903E-06 | 3,3377E-06 | 0,0000080 | 0,000000 | 0,000294 | 0,000798948 | 9,00769E-07 | 2,67368E-09 | 3,21E-05 | 3,33E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,002660366 | 0,05157874 |
| FONTILLES | 2,054E-06 | 0,0068913 | 4,29589E-08 | 0,00036 | 1,562E-08 | 3,903E-06 | 0 | 0,0000090 | 0,000000 | 7,35E-05 | 0,00022854 | 5,08756E-07 | 6,81981E-08 | 2,81E-05 | 3,161E-06 | 0,000004 | 6,4E-05 | 0 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,008449234 | 0,091919717 |
| ANC | 4,564E-05 | 0,0005681 | 1,42728E-07 | 7,4E-05 | 4,529E-09 | 2,674E-10 | 1,1295E-05 | 0,0000090 | 0,000000 | 1,84E-05 | 7,81459E-06 | 1,28812E-06 | 1,5208E-07 | 3,4E-05 | 2,912E-06 | 0,000004 | 6,4E-05 | 0,001225 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,002847305 | 0,053360145 |
| AeA | 0,0010331 | 0,0005681 | 0,000412044 | 0,00096 | 1,298E-06 | 1,348E-06 | 1,8209E-08 | 0,0000080 | 0,000038 | 0,000661 | 9,25323E-06 | 1,5052E-06 | 0,000226416 | 2,5E-05 | 2,371E-06 | 0,000016 | 0 | 0,0001361 | 0 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,004784494 | 0,069170035 |
| Caritas Española | 0,0011136 | 0,0026813 | 0,000193494 | 0,00899 | 7,239E-07 | 1,887E-08 | 2,5314E-07 | 0,0000067 | 0,000031 | 7,35E-05 | 1,70978E-05 | 2,48733E-08 | 7,64449E-05 | 2,81E-05 | 6,917E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,001225 | 0 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,015150902 | 0,123089001 |
| CERAI | 3,286E-05 | 0,0001729 | 7,08336E-07 | 0,0003 | 4,473E-08 | 4,279E-11 | 1,0876E-05 | 0,0000018 | 0,000000 | 0,000459 | 0,000388676 | 1,46018E-06 | 1,98885E-08 | 0,000133 | 6,923E-06 | 0,000016 | 0 | 0,0001361 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,002439253 | 0,04938879 |
| CESAL | 0,0003172 | 0,000327 | 1,5296E-05 | 0,00058 | 1,479E-07 | 8,268E-07 | 1,9258E-06 | 0,0000021 | 0,000000 | 0,000661 | 0,000497296 | 3,38086E-07 | 4,74055E-07 | 2,33E-05 | 5,833E-05 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,001225 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,004574348 | 0,067633923 |
| CODESPA | 0,0001314 | 0,0004222 | 9,20458E-06 | 0,00036 | 2,547E-07 | 1,978E-08 | 1,0782E-05 | 0,0000069 | 0,000000 | 0,000294 | 0,000305002 | 6,61712E-06 | 6,40597E-07 | 2,69E-05 | 3,355E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,001225 | 0 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,003563112 | 0,059691813 |
| CGJP | 0 | 0,0011917 | 0 | 0 | 1,132E-09 | 9,628E-11 | 0 | 0,0000090 | 0,000000 | 0 | 0 | 1,74314E-06 | 5,04727E-11 | 7,29E-05 | 5,143E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,0005444 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,002686121 | 0,051827806 |
| COOPERACCIO | 2,414E-05 | 0,0001952 | 4,34066E-07 | 2,7E-05 | 7,486E-09 | 4,112E-08 | 5,251E-06 | 0,0000071 | 0,000000 | 7,35E-05 | 0,000444081 | 1,99924E-07 | 1,9343E-09 | 2,89E-05 | 2,079E-06 | 0,000004 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,001793044 | 0,042344345 |
| CI ONG | 6,035E-06 | 0,0001952 | 3,97411E-09 | 0,00036 | 6,99E-08 | 2,262E-05 | 0 | 0,0000006 | 0,000000 | 0 | 0,000705575 | 1,46419E-05 | 4,00891E-09 | 4,06E-05 | 6,006E-06 | 0,000004 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,002336386 | 0,048336174 |
| C.R.E. | 0,0062771 | 0,0144 | 0,000222654 | 0,00932 | 0,021025 | 0,0006683 | 8,702E-06 | 0,0000034 | 0,004900 | 0,000294 | 0,000368252 | 3,7506E-07 | 6,21812E-05 | 3,37E-05 | 2,275E-06 | 0 | 6,4E-05 | 0 | 0 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,058333398 | 0,24152308 |
| Esf | 4,191E-08 | 8,174E-05 | 4,92181E-09 | 3E-06 | 4,272E-08 | 3,314E-07 | 0 | 0,0000040 | 0,000000 | 0,000294 | 0,000207699 | 1,40746E-05 | 8,9228E-09 | 2,58E-05 | 1,266E-05 | 0,000004 | 6,4E-05 | 0,001225 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,002717507 | 0,052129711 |
| EDIFICANDO CN | 7,083E-06 | 0,0003574 | 2,45196E-09 | 0,0003 | 0 | 6,686E-09 | 0 | 0,0000000 | 0,000000 | 0 | 1,96966E-07 | 1,1414E-09 | 0,0004 | 8,402E-06 | 0,000016 | 0 | 0,0001361 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 3,91E-05 | 0,001417747 | 0,037652985 |
| Educo | 0,0004191 | 0,0001729 | 0,000285044 | 0,00058 | 3,028E-06 | 9,628E-09 | 3,1841E-07 | 0,0000078 | 0,000030 | 7,35E-05 | 2,41873E-07 | 1,50869E-06 | 0,000184975 | 2,58E-05 | 6,866E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,001225 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,003879675 | 0,062287039 |
| FAD | 1,048E-06 | 0,0003891 | 5,41012E-07 | 7,4E-05 | 6,678E-09 | 0 | 9,504E-05 | 0,0000068 | 0,000000 | 7,35E-05 | 0,00035755 | 0,0016 | 2,06032E-09 | 3,02E-05 | 2,842E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,003528236 | 0,059398959 |
| F.S.F.E. | 1,358E-05 | 0,0002702 | 6,07514E-08 | 0,00067 | 7,486E-09 | 8,997E-09 | 0 | 0,0000058 | 0,000000 | 1,84E-05 | 3,08409E-05 | 2,66734E-07 | 6,11347E-08 | 2,56E-05 | 3,112E-06 | 0,000004 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,002022147 | 0,044968288 |
| FM | 0,0001771 | 0,0001952 | 8,83433E-06 | 0,0003 | 3,727E-07 | 8,568E-07 | 4,2283E-06 | 0,0000045 | 0,000000 | 0,000165 | 0,000460069 | 2,23426E-07 | 4,13941E-06 | 3,08E-05 | 1,941E-06 | 0,000016 | 0 | 0,001225 | 0 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,003273235 | 0,057212196 |
| FERE-CECA | 6,706E-07 | 0,0018976 | 5,65132E-08 | 4,8E-05 | 1,019E-08 | 0 | 0,0004655 | 0,0000090 | 0,000000 | 1,84E-05 | 0,000821468 | 8,33363E-08 | 3,49048E-10 | 3,48E-05 | 7,23E-06 | 0,000004 | 0 | 0 | 0 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,003987629 | 0,06314768 |
| FISC | 2,682E-06 | 0,0001729 | 2,70739E-08 | 7,4E-05 | 1,118E-08 | 2,761E-06 | 1,7098E-06 | 0,0000009 | 0,000000 | 1,84E-05 | 1,86671E-05 | 5,70205E-07 | 6,20303E-08 | 2,04E-05 | 1,891E-06 | 0,000004 | 0 | 0 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,001100551 | 0,033174558 |
| Fundacion Adsis | 2,029E-05 | 0,0001324 | 7,98951E-07 | 2,7E-05 | 2,08E-08 | 1,979E-07 | 0 | 0,0000047 | 0,000000 | 7,35E-05 | 0,000216888 | 1,76934E-06 | 5,51978E-07 | 3,1E-05 | 1,897E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,001508108 | 0,03883436 |
| ANESVAD | 0,0007193 | 0,0011917 | 4,48755E-05 | 0,00107 | 3,003E-07 | 9,655E-08 | 3,5327E-09 | 0,0000071 | 0,000007 | 7,35E-05 | 2,76201E-05 | 1,42503E-06 | 1,72374E-05 | 2,67E-05 | 2,499E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,004190076 | 0,064730798 |
| CIDEAL | 8,215E-06 | 0,0004925 | 2,01041E-06 | 0,00024 | 4,889E-08 | 3,005E-08 | 2,2335E-05 | 0,0000019 | 0,000000 | 0,000294 | 4,81085E-05 | 4,08421E-06 | 1,33675E-07 | 3,12E-05 | 2,142E-06 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,001225 | 0,0001 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,00323361 | 0,056864841 |
| FEA | 5,071E-06 | 5,472E-05 | 4,53088E-08 | 1,2E-05 | 3,327E-09 | 1,137E-06 | 0 | 0,0000013 | 0,000000 | 0 | 0,000455259 | nd | 2,96881E-08 | 2,21E-05 | 4,264E-06 | 0,000004 | 0 | 0,0001361 | 0 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,001377136 | 0,037109783 |
| FRS | 4,191E-06 | 2,702E-06 | 7,04843E-07 | 4,8E-05 | 5,915E-09 | 1,808E-09 | 0,00034964 | 0,0000054 | 0,000000 | 1,84E-05 | 0,000486846 | 1,32661E-06 | 6,96966E-10 | 2,2E-05 | 0,000337 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0 | 5,625E-05 | 0,000625 | 0,002173143 | 0,04616986 |
| FDV | 2,682E-06 | 0,000327 | 1,51154E-07 | 7,4E-05 | 2,671E-08 | 3,476E-08 | 0 | 0,0000080 | 0,000000 | 0 | 7,359E-11 | 1,15017E-08 | 3E-05 | 7,343E-05 | 0,000016 | 6,4E-05 | 0,0001361 | 0,0001 | | | | | |

Tabla 5.11. Medidas de distancia al ideal negativo

| Matriz de distancia al anti-ideal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|---|---|---------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|---------------------------|-------------------|--|--------------------------------|-----------|-------------|------------------|---------------------|----------|-------------|-----------------|--|
| ONG | Experiencia (datos del año 2016) | | | | Recursos humanos | | | | Recursos financieros | | | | | | Transparencia y funcionamiento interno | | | | | | Suma | d- | | |
| | Nº Proyectos ejecutados | Antigüedad (Hasta 2019) | Fondos ejecutados | Países en los está presente | Plantilla media 2014/2016 | Nº Medio voluntarios 2014/2016 | Media ratio cooperantes/proyectos 2015-2016 | Tasa de temporalidad personal en sede 2014/2016 | Nº medio socios 2014/2016 | Nº Donantes públicos 2016 | % financiación pública sobre el total 2016 | Media Fp Privados 2014/2016 | Media FPúblicos 2014/2016 | VAR% FP 2014/2017 | Media RS 2014/2017 | Datos miembros órgano gobierno | estatutos | organigrama | plan estratégico | memoria actividades | | | cuentas anuales | |
| ACF-E | 0,01 | 0,0115931 | 6,21095E-05 | 0,00476 | 0,02039 | 0,0024515 | 0,00090246 | 2,09E-06 | 0,00449 | 1,84E-05 | 3,31815E-05 | 0,00147854 | 0 | 0,000201 | 0,0003427 | 0 | 0 | 0,0005444 | 0,0001 | 0,0005063 | 0 | 0,06 | 0,235688275 | |
| AV | 0,0140506 | 0,0115931 | 0,002478395 | 0,00602 | 0,0210208 | 0,0023731 | 0,0016 | 0,00E+00 | 0,00490 | 0,000661 | 0,000722229 | 0,001570497 | 0,001585051 | 0,000108 | 0,0002235 | 0,000004 | 0 | 0,0005444 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,070636169 | 0,265774658 | |
| ADRA | 0,0165821 | 0,0087794 | 0,00245152 | 0,00867 | 0,0209512 | 0,0016911 | 0,001487 | 2,68E-07 | 0,00489 | 0,0009 | 6,40111E-05 | 0,001430796 | 0,001589107 | 0,000239 | 0,0002993 | 0,000004 | 0 | 0,0005444 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,07107577 | 0,266600394 | |
| AIDA | 0,0156467 | 0,0123119 | 0,002404236 | 0,00835 | 0,0210097 | 0,0023597 | 0,00121227 | 4,00E-08 | 0,00490 | 0,000294 | 0,000138137 | 0,001364613 | 0,001575577 | 0,000177 | 0,0002069 | 0 | 6,4E-05 | 0 | 0,0001 | 0,0005063 | 0 | 0,072619323 | 0,269479727 | |
| AIETI | 0,0165295 | 0,0092476 | 0,002449279 | 0,00835 | 0,0209874 | 0,0024931 | 0,00132111 | 3,71E-06 | 0,00490 | 7,35E-05 | 3,30202E-06 | 0,001584276 | 0,001594482 | 0,00024 | 0,0002195 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,070502858 | 0,265523743 | |
| ALBOAN | 0,0101867 | 0,0117708 | 0,002026575 | 0,0025 | 0,0208581 | 0,0023464 | 0,00159176 | 6,27E-07 | 0,00488 | 0,000294 | 0,000120354 | 0,00156218 | 0,001424478 | 0,000119 | 0,0003234 | 0,000004 | 6,4E-05 | 0 | 0 | 0,0005063 | 0,000352 | 0,060926581 | 0,24683104 | |
| APS | 0,0144416 | 0,0100549 | 0,002041262 | 0,00576 | 0,0208247 | 0,0023804 | 0,00121301 | 1,92E-06 | 0,00487 | 1,84E-05 | 8,5654E-06 | 0,001530992 | 0,001565268 | 0,000245 | 0,0003416 | 0 | 0 | 0,0005444 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,066344963 | 0,25757516 | |
| AdTE | 0,0163196 | 0,0089341 | 0,002460334 | 0,00899 | 0,0209832 | 0,0023531 | 0,00131734 | 9,00E-08 | 0,00490 | 0,000165 | 2,46978E-09 | nd | 0,0016 | 0,000168 | 0,000322 | 0 | 0 | 0,0005444 | 0,0001 | 0,0005063 | 3,91E-05 | 0,069702873 | 0,264013017 | |
| AMREF | 0,0158522 | 0,0119498 | 0,002449096 | 0,00867 | 0,0209874 | 0,0024749 | 0,0016 | 4,94E-08 | 0,00490 | 0,000459 | 0,000144331 | 0,001503269 | 0,001583541 | 0,000194 | 5,17E-05 | 0 | 0 | 0,001225 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,074547622 | 0,273034103 | |
| ASF | 0,0165821 | 0,0110682 | 0,002435152 | 0,00899 | 0,0209651 | 0,0023183 | 0,00056325 | 1,54E-06 | 0,00489 | 0,000661 | 1,42686E-05 | 0,001581668 | 0,000178 | 0,0003432 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,072685973 | 0,269603362 | |
| ACPP | 0,0111593 | 0,010725 | 0,002204085 | 0,00602 | 0,0208719 | 0,0024677 | 0,00151132 | 1,15E-06 | 0,00489 | 0,000165 | 2,02596E-06 | 0,001551552 | 0,001585496 | 0,000207 | 0,0003355 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,064208068 | 0,25339311 | |
| EPHE | 0,0152396 | 0,0103872 | 0,002360256 | 0,00773 | 0,020979 | 0,0022835 | 0,00145718 | 2,78E-08 | 0,00489 | 0,000165 | 3,0079E-06 | 0,001524974 | 0,001595866 | 0,000205 | 0,0003267 | 0 | 0 | 0,0005444 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,070198881 | 0,264950714 | |
| FONLILLES | 0,0165295 | 0,001368 | 0,002479316 | 0,00657 | 0,0209888 | 0,0023063 | 0,0016 | 0,00E+00 | 0,00485 | 0,000459 | 0,000221487 | 0,001543447 | 0,001579176 | 0,000216 | 0,0003284 | 0,000004 | 0 | 0,001225 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,062775439 | 0,250550272 | |
| ANC | 0,0151891 | 0,0092476 | 0,002462363 | 0,00835 | 0,0210055 | 0,0024984 | 0,00134243 | 0,00E+00 | 0,00489 | 0,000661 | 0,000740087 | 0,001510492 | 0,001568954 | 0,000201 | 0,000331 | 0,000004 | 0 | 0 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,070510388 | 0,265537922 | |
| AeA | 0,0095762 | 0,0092476 | 0,000882157 | 0,00476 | 0,0208959 | 0,0023852 | 0,00158922 | 3,02E-08 | 0,00407 | 1,84E-05 | 0,000726739 | 0,001503596 | 0,000622645 | 0,000225 | 0,000337 | 0 | 6,4E-05 | 0,0005444 | 0,0001 | 0,0005063 | 0 | 0,05785205 | 0,240524531 | |
| Caritas Española | 0,0093373 | 0,0046539 | 0,001302472 | 2,7E-05 | 0,020779 | 0,0024863 | 0,00156 | 1,62E-07 | 0,00416 | 0,000459 | 0,000669001 | 0,001587408 | 0,000976983 | 0,000216 | 0,0002982 | 0 | 0 | 0 | 0,0001 | 0,0009 | 0 | 0,049509363 | 0,222506995 | |
| CERAI | 0,0154425 | 0,0114168 | 0,002416546 | 0,00685 | 0,0209637 | 0,0024993 | 0,00134704 | 2,70E-06 | 0,00490 | 7,35E-05 | 0,000105784 | 0,00150479 | 0,001588738 | 7,16E-05 | 0,0002982 | 0 | 6,4E-05 | 0,0005444 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,070591878 | 0,265691321 | |
| CESAL | 0,0125864 | 0,0103872 | 0,002124195 | 0,00576 | 0,0209136 | 0,0024099 | 0,00149091 | 2,43E-06 | 0,00490 | 1,84E-05 | 5,92878E-05 | 0,001553822 | 0,001545393 | 0,00023 | 0,0001503 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,06462842 | 0,254221202 | |
| CODESPA | 0,0140506 | 0,0098907 | 0,002205814 | 0,00657 | 0,0208789 | 0,002486 | 0,00134809 | 1,38E-07 | 0,00490 | 0,000165 | 0,000157143 | 0,001400827 | 0,001536611 | 0,00022 | 0,0003264 | 0 | 0 | 0 | 0,0001 | 0,0005063 | 0 | 0,06673501 | 0,258331203 | |
| CGJP | 0,0169 | 0,0073067 | 0,0025 | 0,01 | 0,0210152 | 0,002499 | 0,0016 | 0,00E+00 | 0,00490 | 0,0009 | 0,0009 | 0,001496121 | 0,001599432 | 0,000131 | 0,0003108 | 0 | 0 | 0,0001361 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,072700933 | 0,269631106 | |
| COOPERACCIO | 0,0156467 | 0,0112418 | 0,00243455 | 0,00899 | 0,0209999 | 0,0024798 | 0,00142193 | 1,11E-07 | 0,00490 | 0,000459 | 7,9687E-05 | 0,001564443 | 0,001596483 | 0,000214 | 0,0003407 | 0,000004 | 0 | 0,0005444 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,073423542 | 0,270967788 | |
| CI ONG | 0,0162673 | 0,0112418 | 0,0024937 | 0,00657 | 0,0209484 | 0,002047 | 0,0016 | 5,10E-06 | 0,00490 | 0,0009 | 1,18153E-05 | 0,001308524 | 0,001596999 | 0,000186 | 0,0003044 | 0,000004 | 0 | 0,0005444 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,071431481 | 0,267266886 | |
| C.R.E. | 0,0025778 | 0 | 0,001230495 | 1,2E-05 | 0 | 0,0005831 | 0,00137271 | 1,32E-06 | 0,00000 | 0,000165 | 0,000116858 | 0,001551381 | 0,001031341 | 0,000201 | 0,0003382 | 0,000016 | 0 | 0,001225 | 0,0001 | 0,0005063 | 0 | 0,011029098 | 0,105019512 | |
| EsF | 0,0168468 | 0,0123119 | 0,002492989 | 0,00966 | 0,0209651 | 0,0024428 | 0,0016 | 1,01E-06 | 0,00490 | 0,000165 | 0,000242993 | 0,001313945 | 0,001592452 | 0,000223 | 0,000267 | 0,000004 | 0 | 0 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,07553118 | 0,274829366 | |
| EDIFICANDO CN | 0,0162151 | 0,0102204 | 0,002495051 | 0,00685 | 0,021025 | 0,0024918 | 0,0016 | 9,00E-06 | 0,00490 | 0,0009 | 0,0009 | 0,001564692 | 0,00159669 | 0 | 0,000289 | 0 | 6,4E-05 | 0,0005444 | 0 | 0,0005063 | 0,000352 | 0,072520703 | 0,269296683 | |
| Educo | 0,0119963 | 0,0114168 | 0,001096718 | 0,00576 | 0,0209234 | 0,0024099 | 0,00155518 | 4,66E-08 | 0,00417 | 0,000459 | 0,000870734 | 0,001503246 | 0,000696932 | 0,000223 | 0,0002985 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,063557437 | 0,252106003 | |
| FAD | 0,0166349 | 0,0100549 | 0,002426987 | 0,00835 | 0,0210013 | 0,0025 | 0,00091513 | 1,60E-07 | 0,00490 | 0,000459 | 0,000123011 | 0 | 0,001596371 | 0,00021 | 0,0003317 | 0 | 0 | 0,0005444 | 0,0001 | 0,0005063 | 0 | 0,070653771 | 0,265807771 | |
| F.S.F.E. | 0,0159555 | 0,010725 | 0,002475413 | 0,0055 | 0,0209999 | 0,0024905 | 0,0016 | 3,54E-07 | 0,00489 | 0,000661 | 0,000597633 | 0,00155895 | 0,001580281 | 0,000223 | 0,0003289 | 0,000004 | 0 | 0,0005444 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,070641933 | 0,265785502 | |
| FM | 0,0136172 | 0,0112418 | 0,002211608 | 0,00685 | 0,0208483 | 0,0024083 | 0,00143973 | 7,55E-07 | 0,00487 | 0,000294 | 7,3118E-05 | 0,001562409 | 0,001441375 | 0,000209 | 0,0003425 | 0 | 6,4E-05 | 0 | 0,0001 | 0,0005063 | 0 | 0,068076078 | 0,260913928 | |
| FERE-CECA | 0,0166878 | 0,0058428 | 0,002476284 | 0,00867 | 0,0209957 | 0,0025 | 0,00033947 | 0,00E+00 | 0,00490 | 0,000661 | 1,79229E-06 | 0,001576989 | 0,001598506 | 0,000199 | 0,0002962 | 0,000004 | 6,4E-05 | 0,001225 | 0,0001 | 0,0005063 | 0 | 0,068643047 | 0,261998182 | |
| FISC | 0,0164769 | 0,0114168 | 0,002483573 | 0,00835 | 0,0209943 | 0,0023366 | 0,0014971 | 4,13E-06 | 0,00489 | 0,000661 | 0,000659434 | 0,001540161 | 0,001580137 | 0,00024 | 0,0003431 | 0,000004 | 6,4E-05 | 0,001225 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,075273073 | 0,274359387 | |
| Fundacion Adsis | 0,0157493 | 0,0117708 | 0,002411415 | 0,00899 | 0,0209832 | 0,0024557 | 0,0016 | 6,94E-07 | 0,00490 | 0,000459 | 0,000233261 | 0,001495356 | 0,001541116 | 0,000208 | 0,000343 | 0 | 0 | 0,0005444 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,074193412 | 0,272384677 | |
| ANESVAD | 0,0106463 | 0,0073067 | 0,001874984 | 0,00452 | 0,0208664 | 0,002469 | 0,00159525 | 1,11E-07 | 0,00453 | 0,000459 | 0,000612291 | 0,001505925 | 0,001285094 | 0,00022 | 0,0003355 | 0 | 0 | 0,0005444 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,059278174 | 0,243471095 | |
| CADEAL | 0,016163 | 0,0095664 | 0,002360221 | 0,00714 | 0,0209609 | 0,0024827 | 0,00124425 | 2,65E-06 | 0,00490 | 0,000165 | 0,000531947 | 0,001442409 | 0,001570884 | 0,000208 | 0,0003399 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,069580922 | 0,263781959 | |
| FEA | 0,0163196 | 0,0126794 | 0,002478759 | 0,00932 | 0,0210083 | 0,0023945 | 0,0016 | 3,52E-06 | 0,00490 | 0,0009 | 7,50509E-05 | nd | 0,001586246 | 0,000234 | 0,000318 | 0,000004 | 6,4E-05 | 0,0005444 | 0,0001 | 0,0005063 | 0 | 0,075038068 | 0,273930771 | |
| FRS | 0,0163719 | 0,0140082 | 0,00241675 | 0,00867 | 0,0210027 | 0,0024957 | 0,00045375 | 4,44E-07 | 0,00490 | 0,000661 | 6,29707E-05 | 0,001509184 | 0,001597889 | 0,000234 | 2,37E-06 | 0 | 0 | 0,0005444 | 0,0001 | 0,0005063 | 0 | 0,075535161 | 0,274836607 | |
| FDV | 0,0164769 | 0,0103872 | 0,002461273 | 0,00835 | 0,0209776 | 0,0024814 | 0,0016 | 2,94E-08 | 0,00490 | 0,0009 | 0,0009 | 0,001599314 | 0,001591432 | 0,000211 | 0,0001284 | 0 | 0 | 0,0005444 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,074014584 | 0,272056215 | |
| EC | 0,0106463 | 0,0119498 | 0,001831448 | 0,00157 | 0,0207028 | 0,0020809 | 0,00158004 | 1,03E-06 | 0,00485 | 0,000459 | 0,000655698 | 0,001510682 | 0,001187281 | 0,000207 | 0,0003431 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0005063 | 0 | 0,060085948 | 0,245124353 | |
| FIE CIPIE | 0,0165295 | 0,0092476 | 0,002494889 | 0,00835 | 0,020993 | 0,0024642 | 0,0016 | 0,00E+00 | 0,00490 | 0,0009 | 0,0009 | nd | 0,001566836 | 0,000207 | 0,0003147 | 0 | | | | | | | | |

Tabla 5.12. Cálculo de la proximidad relativa a la solución ideal

| ONG | | d* | d' | R _i |
|------------------|---|-------------|-------------|----------------|
| ACF-E | Acción contra el Hambre | 0,092656260 | 0,235688275 | 0,717807820 |
| AV | Acción Verapaz | 0,042323830 | 0,265774658 | 0,862628895 |
| ADRA | Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales | 0,048265928 | 0,266600394 | 0,846709780 |
| AIDA | Aida, Ayuda, Intercambio y Desarrollo | 0,052184612 | 0,269479727 | 0,837766871 |
| AIETI | Asociación de Investigación y Especialización sobre Temas Iberoamericanos | 0,063602415 | 0,265523743 | 0,806753692 |
| ALBOAN | Fundación ALBOAN | 0,074519994 | 0,246833104 | 0,768105568 |
| APS | Alianza por los Derechos, la Igualdad y la Solidaridad Internacional | 0,059467081 | 0,257575160 | 0,812431678 |
| AdTE | Amigos de la Tierra España | 0,050719892 | 0,264013017 | 0,838847827 |
| AMREF | Fundación AMREF Salud África | 0,040557018 | 0,273034103 | 0,870669114 |
| ASF | Arquitectura sin Fronteras España ASFE | 0,057940904 | 0,269603362 | 0,823105119 |
| ACPP | Asamblea de Cooperación por la Paz | 0,067911192 | 0,253393110 | 0,788639019 |
| EP/HE | Asociación Entrepueblos, | 0,051578740 | 0,264950714 | 0,837049161 |
| FONTILLES | Fontilles | 0,091919717 | 0,250550272 | 0,731597745 |
| ANC | Asociación Nuevos Caminos | 0,053360145 | 0,265537922 | 0,832673351 |
| AeA | Fundación Ayuda en Acción | 0,069170035 | 0,240524531 | 0,776650795 |
| Cáritas Española | Cáritas Española | 0,123089001 | 0,222506995 | 0,643835569 |
| CERAI | Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional | 0,049388790 | 0,265691321 | 0,843250055 |
| CESAL | CESAL | 0,067633923 | 0,254221202 | 0,789862215 |
| CODESPA | Fundación CODESPA | 0,059691813 | 0,258331203 | 0,812303482 |
| CGJP | Comisión General Justicia y Paz de España | 0,051827806 | 0,269631106 | 0,838773157 |
| COOPERACCIO | Asociación Cooperaccio | 0,042344345 | 0,270967788 | 0,864849330 |
| CI ONG | Cooperación Internacional ONG | 0,048336174 | 0,267266686 | 0,846844944 |
| C.R.E. | Cruz Roja Española | 0,241523080 | 0,105019512 | 0,303049364 |
| Esf | Fundación Economistas sin Fronteras | 0,052129711 | 0,274829366 | 0,840561971 |
| EDIFICANDO CN | Edificando Comunidad de Nazaret | 0,037652985 | 0,269296683 | 0,877331729 |
| Educo | Fundación Educación y Cooperación | 0,062287039 | 0,252106003 | 0,801881623 |
| FAD | Fundación de Ayuda contra la Drogadicción | 0,059398959 | 0,265807771 | 0,817350155 |
| F.S.F.E. | Farmacéuticos Sin Fronteras de España | 0,044968288 | 0,265785502 | 0,855292874 |
| FM | Farmacéuticos Mundi | 0,057212196 | 0,260913928 | 0,820158762 |
| FERE-CECA | Federación Española de Religiosos de Enseñanza Titulares de Centros Católicos | 0,063147680 | 0,261998182 | 0,805786611 |
| FISC | Fundación Internacional de Solidaridad Compañía De María | 0,033174558 | 0,274359387 | 0,892127168 |
| Fundación Adsis | Fundación Adsis | 0,038834360 | 0,272384677 | 0,875218558 |
| ANESVAD | Fundación Anesvad | 0,064730798 | 0,243471095 | 0,789972743 |
| CIDEAL | Fundación CIDEAL de Cooperación e Investigación | 0,056864841 | 0,263781959 | 0,822655828 |
| FEA | Fundación Esperanza y Alegría | 0,037109783 | 0,273930771 | 0,880691498 |
| FRS | Fundación de Religiosos para la Salud | 0,046616986 | 0,274836607 | 0,854980667 |
| FDV | Fundación del Valle | 0,038897573 | 0,272056215 | 0,874908829 |
| EC | Fundación Entreculturas-Fe y Alegría | 0,082436041 | 0,245124353 | 0,748333308 |
| FIE CIPIE | Fundación Iberoamérica Europa. Centro De Investigación, Promoción y Cooperación Internacional CIPIE | 0,039690559 | 0,267623674 | 0,870846986 |
| Madreselva | Fundación Madreselva | 0,039859911 | 0,269821872 | 0,871287519 |
| Mainel | Fundación Mainel | 0,036440645 | 0,269379512 | 0,880842894 |
| FUDEN | Fundación para el Desarrollo de la Enfermería | 0,052000587 | 0,270601356 | 0,838808822 |
| F1M | Fundación Cultural 1º de Mayo (Fundación Paz y Solidaridad. CC.OO.Serafín Aliaga) | 0,045058815 | 0,276225275 | 0,859753981 |
| PROCLADE | Fundación Promoción Claretiana para el Desarrollo | 0,042848638 | 0,266948412 | 0,861688038 |
| Promoción Social | Fundación Promociona Social de la Cultura | 0,059833779 | 0,267633616 | 0,817283248 |

| ONG | | d+ | d- | Ri |
|--------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| Tdh E | Fundación Tierra de hombres España | 0,050776625 | 0,269623811 | 0,841521360 |
| H+D | Fundación Humanismo y Democracia | 0,054144875 | 0,264287436 | 0,829964255 |
| IA | Christian Aid Internacional | 0,041391763 | 0,277620462 | 0,870250229 |
| InteRed | Fundación InteRed | 0,044616793 | 0,263784206 | 0,855328637 |
| ISCOD | Fundación Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo | 0,054959681 | 0,269734498 | 0,830734012 |
| JYD | Fundación Jóvenes Y Desarrollo | 0,059264269 | 0,258111681 | 0,813267928 |
| JCONGD | Juan Ciudad ONGD | 0,052416331 | 0,260330212 | 0,832399967 |
| Manos Unidas | Manos Unidas - Campaña contra el Hambre | 0,184301868 | 0,193796017 | 0,512555146 |
| MdM | Médicos del Mundo | 0,069940802 | 0,249953135 | 0,781362527 |
| FAMME | Federación de Asociaciones de Médicos Mundi en España | 0,077053360 | 0,238031995 | 0,755452423 |
| FMDLP | Fundación Mensajeros De La Paz | 0,050719345 | 0,267694931 | 0,840712717 |
| MPDL | Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad | 0,061532840 | 0,257538611 | 0,807150281 |
| MZC | Mujeres en Zona de Conflicto (MZC) | 0,052675305 | 0,269591912 | 0,836547740 |
| Mundubat | Fundación Mundubat - Mundubat Fundazioa | 0,052873250 | 0,264414760 | 0,833358816 |
| O.C.A.S.H.A. | Obra Cooperación Apostólica Seglar Hispano Americana | 0,057301333 | 0,264513298 | 0,821943045 |
| ONGAWA | ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano | 0,041202191 | 0,269074104 | 0,867208061 |
| Oxfam Intermón | Fundación Oxfam Intermón | 0,111192089 | 0,221967471 | 0,666249742 |
| PcD | Asociación Paz con Dignidad | 0,048502134 | 0,269847134 | 0,847644901 |
| Plan Internacional | Fundación Plan Internacional España | 0,095881637 | 0,254203748 | 0,726119280 |
| PROSALUS | PROSALUS | 0,042087409 | 0,268883602 | 0,864658096 |
| PROYDE | Promoción y Desarrollo | 0,062713456 | 0,254119906 | 0,802061704 |
| PS | Fundación Proyecto Solidario por la Infancia | 0,055788245 | 0,273063629 | 0,830354486 |
| PPHH | Fundación Pueblos Hermanos | 0,036427497 | 0,279972087 | 0,884868695 |
| Rescate | ONG Rescate Internacional | 0,058719235 | 0,267618114 | 0,820065845 |
| SC | Fundación Save the Children | 0,076198919 | 0,243722033 | 0,761819543 |
| SED | Solidaridad Educación Desarrollo | 0,057627606 | 0,256655723 | 0,816638043 |
| SETEM | Federación Setem (Servicio al Tercer Mundo) | 0,043301745 | 0,268584045 | 0,861161532 |
| SOTERMUN | Asociación de solidaridad con los trabajadores y trabajadoras de los países empobrecidos | 0,019557205 | 0,277797267 | 0,934229322 |
| VSF | Veterinarios Sin Fronteras - VETERMON | 0,043477217 | 0,266642202 | 0,859804919 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.13. Ordenación de preferencias

| ONG | | Ri | ORDEN TOPSIS |
|--------------------|-------------------------|-------------|--------------|
| C.R.E. | Cruz Roja Española | 0,303049364 | 1 |
| Manos Unidas | Manos Unidas | 0,512555146 | 2 |
| Cáritas Española | Cáritas Española | 0,643835569 | 3 |
| Oxfam Intermón | Oxfam Intermón | 0,666249742 | 4 |
| ACF-E | Acción Contra el Hambre | 0,71780782 | 5 |
| Plan Internacional | PLAN | 0,72611928 | 6 |
| FONTILLES | Asociación FONTILLES | 0,731597745 | 7 |
| EC | Fundación Entreculturas | 0,748333308 | 8 |
| FAMME | Médicos Mundi | 0,755452423 | 9 |
| SC | Save the Children | 0,761819543 | 10 |
| ALBOAN | ALBOAN | 0,768105568 | 11 |

Indicadores de buen funcionamiento para los donantes públicos

| ONG | | R_i | ORDEN TOPSIS |
|------------------|---|----------------------|---------------------|
| AeA | Ayuda en Acción | 0,776650795 | 12 |
| MdM | Médicos del Mundo | 0,781362527 | 13 |
| ACPP | Asamblea de Cooperación Por la Paz | 0,788639019 | 14 |
| CESAL | CESAL | 0,789862215 | 15 |
| ANESVAD | Fundación Anesvad | 0,789972743 | 16 |
| Educo | Educo | 0,801881623 | 17 |
| PROYDE | PROYDE | 0,802061704 | 18 |
| FERE-CECA | FERE-CECA | 0,805786611 | 19 |
| AIETI | AIETI | 0,806753692 | 20 |
| MPDL | Movimiento por la Paz -MPDL- | 0,807150281 | 21 |
| CODESPA | CODESPA | 0,812303482 | 22 |
| APS | Alianza por la Solidaridad | 0,812431678 | 23 |
| JYD | JOVENES Y DESARROLLO | 0,813267928 | 24 |
| SED | SED | 0,816638043 | 25 |
| Promoción Social | Fundación Promoción Social de la Cultura | 0,817283248 | 26 |
| FAD | FAD | 0,817350155 | 27 |
| Rescate | RESCATE | 0,820065845 | 28 |
| FM | Farmamundi | 0,820158762 | 29 |
| O.C.A.S.H.A. | OCASHA Cristianos con el Sur | 0,821943045 | 30 |
| CIDEAL | CIDEAL | 0,822655828 | 31 |
| ASF | Arquitectura Sin Fronteras España ASFE | 0,823105119 | 32 |
| H+D | Humanismo y Democracia | 0,829964255 | 33 |
| PS | Proyecto Solidario por la Infancia | 0,830354486 | 34 |
| ISCOD | ISCOD | 0,830734012 | 35 |
| JCONGD | Juan Ciudad ONGD | 0,832399967 | 36 |
| ANC | Asociación Nuevos Caminos | 0,832673351 | 37 |
| Mundubat | MUNDUBAT | 0,833358816 | 38 |
| MZC | Mujeres en Zona de Conflicto (MZC) | 0,83654774 | 39 |
| EP/HE | Asociación Entrepueblos | 0,837049161 | 40 |
| AIDA | AIDA | 0,837766871 | 41 |
| CGJP | Comisión General Justicia y Paz | 0,838773157 | 42 |
| FUDEN | Fundación para el Desarrollo de la Enfermería - FUDEN | 0,838808822 | 43 |
| AdTE | Amigos de la Tierra España | 0,838847827 | 44 |
| Esf | Economistas Sin Fronteras | 0,840561971 | 45 |
| FMDLP | Fundación Mensajeros de la Paz | 0,840712717 | 46 |
| Tdh E | Fundación Tierra de Hombres | 0,84152136 | 47 |
| CERAI | CERAI | 0,843250055 | 48 |
| ADRA | ADRA | 0,84670978 | 49 |
| CI ONG | Cooperación Internacional | 0,846844944 | 50 |
| PcD | Paz con Dignidad | 0,847644901 | 51 |
| FRS | Fundación de Religiosos para la Salud | 0,854980667 | 52 |
| F.S.F.E. | Farmacéuticos Sin Fronteras de España | 0,855292874 | 53 |

| ONG | | R _i | ORDEN TOPSIS |
|-----------------|---------------------------------|----------------|--------------|
| InteRed | InteRed | 0,855328637 | 54 |
| F1M | Fundación 1 de Mayo | 0,859753981 | 55 |
| VSF | Veterinarios Sin Fronteras | 0,859804919 | 56 |
| SETEM | SETEM | 0,861161532 | 57 |
| PROCLADE | Fundación PROCLADE | 0,861688038 | 58 |
| AV | Acción Verapaz | 0,862628895 | 59 |
| PROSALUS | Prosalus | 0,864658096 | 60 |
| COOPERACCIO | COOPERACCIO | 0,86484933 | 61 |
| ONGAWA | ONGAWA | 0,867208061 | 62 |
| IA | InspirAction | 0,870250229 | 63 |
| AMREF | AMREF | 0,870669114 | 64 |
| FIE CIPIE | Fundación Iberoamérica Europa | 0,870846986 | 65 |
| Madreselva | Fundación Madreselva | 0,871287519 | 66 |
| FDV | Fundación del Valle | 0,874908829 | 67 |
| Fundación Adsis | Fundación Adsis | 0,875218558 | 68 |
| EDIFICANDO CN | Edificando Comunidad de Nazaret | 0,877331729 | 69 |
| FEA | Fundación Esperanza y Alegría | 0,880691498 | 70 |
| Mainel | Fundación Mainel | 0,880842894 | 71 |
| PPHH | PUEBLOS HERMANOS | 0,884868695 | 72 |
| FISC | FISC | 0,892127168 | 73 |
| SOTERMUN | SOTERMUN-USO | 0,934229322 | 74 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.14. Ranking de ONGD según los indicadores de elegibilidad de los donantes (orden TOPSIS) y según el volumen de subvenciones recibidas (orden €/pyto).

| Sigla ONGD | Total subvenciones recibidas en €/proyectos | Orden €/pyto | Orden TOPSIS | Desviación |
|--------------------|---|--------------|--------------|------------|
| C.R.E. | 163.938,95010 | 11 | 1 | 10 |
| Manos Unidas | 27.500,51529 | 52 | 2 | 50 |
| Cáritas Española | 4.011.358,83600 | 1 | 3 | 2 |
| Oxfam Intermón | 91.975,78308 | 26 | 4 | 22 |
| ACF-E | 69.450,30147 | 33 | 5 | 28 |
| Plan Internacional | 242.899,66670 | 7 | 6 | 1 |
| FONTILLES | 118.956,03600 | 17 | 7 | 10 |
| EC | 69.546,87844 | 32 | 8 | 24 |
| FAMME | 288.430,11000 | 4 | 9 | 5 |
| SC | 69.292,12088 | 34 | 10 | 24 |
| ALBOAN | 91.486,00400 | 27 | 11 | 16 |
| AeA | 137.027,70670 | 14 | 12 | 2 |
| MdM | 46.726,40555 | 42 | 13 | 29 |
| ACPP | 42.006,64933 | 48 | 14 | 34 |
| CESAL | 92.139,63619 | 25 | 15 | 10 |
| ANESVAD | 53.711,89000 | 40 | 16 | 24 |

Indicadores de buen funcionamiento para los donantes públicos

| Sigla ONGD | Total subvenciones recibidas en €/proyectos | Orden €/pyto | Orden TOPSIS | Desviación |
|-------------------|--|---------------------|---------------------|-------------------|
| Educo | 20.500,00000 | 58 | 17 | 41 |
| PROYDE | 21.079,03243 | 57 | 18 | 39 |
| FERE-CECA | 117.629,86000 | 18 | 19 | 1 |
| AIETI | 113.809,63290 | 19 | 20 | 1 |
| MPDL | 105.260,46380 | 22 | 21 | 1 |
| CODESPA | 248.223,39600 | 6 | 22 | 16 |
| APS | 111.998,04350 | 20 | 23 | 3 |
| JYD | 42.524,93815 | 47 | 24 | 23 |
| SED | 21.970,79143 | 56 | 25 | 31 |
| Promoción Social | No Subv. | No Subv. | 26 | No Subv. |
| FAD | 109.851,02420 | 21 | 27 | 6 |
| Rescate | 262.758,20670 | 5 | 28 | 23 |
| FM | 68.869,58808 | 35 | 29 | 6 |
| O.C.A.S.H.A. | No Subv. | No Subv. | 30 | No Subv. |
| CIDEAL | 150.158,80000 | 12 | 31 | 19 |
| ASF | 76.492,60222 | 30 | 32 | 2 |
| H+D | 120.031,88640 | 16 | 33 | 17 |
| PS | 166.443,33330 | 10 | 34 | 24 |
| ISCOD | 42.827,75692 | 46 | 35 | 11 |
| JCONGD | 325.357,28130 | 3 | 36 | 33 |
| ANC | 10.099,17500 | 62 | 37 | 25 |
| Mundubat | 46.644,53767 | 44 | 38 | 6 |
| MZC | 42.883,35042 | 45 | 39 | 6 |
| EP/HE | 84.089,01091 | 28 | 40 | 12 |
| AIDA | 171.380,33000 | 9 | 41 | 32 |
| CGJP | 7.000,00000 | 64 | 42 | 22 |
| FUDEN | 25.442,95667 | 54 | 43 | 11 |
| AdTE | 133.393,11100 | 15 | 44 | 29 |
| Esf | 58.426,73600 | 38 | 45 | 7 |
| FMDLP | 340.415,29710 | 2 | 46 | 44 |
| Tdh E | 77.183,48294 | 29 | 47 | 18 |
| CERAI | 66.642,70750 | 36 | 48 | 12 |
| ADRA | 40.943,49500 | 49 | 49 | 0 |
| CI ONG | 27.075,50214 | 53 | 50 | 3 |
| PcD | 137.835,98590 | 13 | 51 | 38 |
| FRS | 96.582,50000 | 24 | 52 | 28 |
| F.S.F.E. | No Subv. | No Subv. | 53 | No Subv. |
| InteRed | 54.027,99333 | 39 | 54 | 15 |
| F1M | 6.000,00000 | 65 | 55 | 10 |
| VSF | 59.534,52038 | 37 | 56 | 19 |
| SETEM | No Subv. | No Subv. | 57 | No Subv. |
| PROCLADE | 31.440,18000 | 51 | 58 | 7 |
| AV | 5.402,95333 | 66 | 59 | 7 |
| PROSALUS | 101.155,32670 | 23 | 60 | 37 |
| COOPERACCIO | 11.485,61500 | 61 | 61 | 0 |
| ONGAWA | 48.313,33143 | 41 | 62 | 21 |

| Sigla ONGD | Total subvenciones recibidas en €/proyectos | Orden €/pyto | Orden TOPSIS | Desviación |
|-----------------|---|--------------|--------------|------------|
| IA | No Subv. | No Subv. | 63 | No Subv. |
| AMREF | 203.885,38250 | 8 | 64 | 56 |
| FIE CIPIE | 71.100,00000 | 31 | 65 | 34 |
| Madreselva | 15.405,91167 | 60 | 66 | 6 |
| FDV | 19.486,00000 | 59 | 67 | 8 |
| Fundación Adsis | 46.660,40661 | 43 | 68 | 25 |
| Edificando CN | No Subv. | No Subv. | 69 | No Subv. |
| FEA | 5.330,74000 | 67 | 70 | 3 |
| Mainel | 37.282,10600 | 50 | 71 | 21 |
| PPHH | 7.160,00000 | 63 | 72 | 9 |
| FISC | 22.033,52500 | 55 | 73 | 18 |
| SOTERMUN | No Subv. | No Subv. | 74 | No Subv. |

Fuente: Elaboración propia

A efectos de estudiar la significancia de las desviaciones encontradas se han realizado pruebas de hipótesis estadística (t-Student de igualdad de medias) porque ambas variables que se involucran están directamente en lenguaje numérico, es decir, son de naturaleza cuantitativa discreta. Previamente se ha realizado la prueba de Kolmogorov-Smirnov (dado que la muestra es superior a 50 datos) para verificar que la variable dependiente sigue una distribución normal.

Comprobación de la normalidad de la variable dependiente.

Orden TOPSIS (Td)

1. H_0 : Los datos de Td tienen una distribución normal

H_1 : Los datos de Td NO tienen una distribución normal

2. Se evalúa la normalidad de datos provenientes de una variable cuantitativa con la selección de la Prueba de Hipótesis Kolmogorov-Smirnov porque la muestra es mayor a 50 datos.

$$gl = n - 1; gl = 67 - 1 = 66$$

Nivel de Confianza del 95%, por lo tanto, la significancia es del 5%

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

2. Se aplican con los datos provenientes de la variable Td (Orden Topsis) en el SPSS para Windows Versión 15.0 la prueba de hipótesis estadística para la distribución de

probabilidad de Kolmogorov-Smirnov para una muestra (tabla 5.15) y se obtiene el siguiente resultado.

Tabla 5.15. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

| | topsis |
|--|--------|
| N | 67 |
| Parámetros normales ^{a,b} Media | 34.00 |
| Desviación típica | 19.485 |
| Diferencias más Absoluta | .063 |
| extremas Positiva | .063 |
| Negativa | -.063 |
| Z de Kolmogorov-Smirnov | .515 |
| Sig. asintót. (bilateral) | .954 |

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Elaboración propia

4. Comparación entre la significancia obtenida con el SPSS para Windows y el valor de la significancia de 0.05

Como $p > 0.05$ ($0.954 > 0.05$)

5. Conclusiones

Al comparar ambos resultados el de la significancia de 0.05 y el valor calculado de significancia (0.954) por el SPSS para Windows se obtiene que $p > 0.05$, lo cual significa que se aprueba la hipótesis nula por tanto, los datos de Td (Orden Topsis) tienen una distribución normal.

Estudio de la significancia de las desviaciones. Orden TOPSIS (T_D) VS Orden €/Proyecto (O_P)

1. $H_0: T_D = O_P$

$H_1: T_D \neq O_P$

2. tcrítica (gl; $\alpha/2$) gl = n -1; gl = 67-1 = 66

$\alpha/2 = 5\%/2 = 2,5\% = 0,025$

tcrítica (gl, $\alpha/2$) = tcrítica (66; 0,025) = 1,994

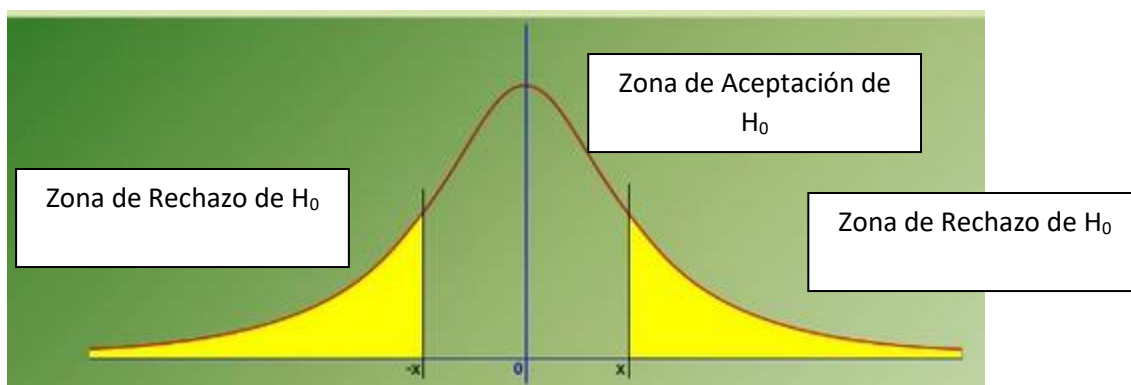
3. $t_{calculada} = ?$

Se calcula a partir de la base de datos generada en SPSS para Windows Versión 19.0.

$t_{calculada}$ (SPSS) = 14,283 para un nivel de Confianza del 95%, por lo tanto la significancia es del 5%.

4. Se representa en la figura 5-3 el estadígrafo seleccionado para la prueba de hipótesis estadística la distribución de probabilidad t-student de dos colas porque la hipótesis alternativa (H_1) presenta desigualdad.

Figura 5-3. Estadígrafo prueba t-student



Zona amarilla: Zona de Rechazo de la Hipótesis Nula (H_0)

Fuente: Elaboración propia

5. Comparación entre la t calculada (SPSS) y la t crítica

$t_{calculada} = 14,283$ $t_{crítica} = 1,994$

Como la $t_{calculada} > t_{crítica}$; $14,283 > 1,994$

6. Conclusiones

Como la $t_{calculada} > t_{crítica}$ cae en la zona de rechazo de la Hipótesis Nula (H_0), lo cual indica que se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1) y por tanto se concluye que existe diferencia significativa entre el Orden TOPSIS (orden de las entidades según los indicadores de los donantes) y el Orden por €/proyecto (orden de las entidades según la financiación recibida de los donantes) con un nivel de confianza del 95%, con un error admitido del 5%.

El mismo resultado se ha obtenido comparando el orden TOPSIS con las entidades más subvencionadas en términos absolutos, en número de proyectos subvencionados, en número de donantes, en euros por donante y en euros por donante y por proyecto. Incluso se ha comparado diferenciando por financiador (AECID y el resto de las Administraciones públicas). Ninguna de las variables ha llevado a poder afirmar que exista una relación entre el orden de prelación de las ONGD según los indicadores de los donantes y el volumen de financiación recibida (pueden consultarse los datos en los que se basa todo el estudio en el anexo V).

En consecuencia, no se puede afirmar que los indicadores obtenidos de los explicitados por donantes sean los decisivos a la hora de establecer a qué ONGD apoyan con su financiación. Las causas de esta divergencia pueden deberse a varios factores, la mayor parte de ellos ya señalados en las conclusiones extraídas del análisis legislativo efectuado en el capítulo 4 de esta tesis.

En primer lugar, los donantes utilizan indicadores para analizar el buen hacer de las ONGD, pero estos tienen un pequeño peso a la hora de conceder la subvención. Son indicadores que pueden considerarse de preselección, de forma que las entidades deben demostrar un determinado nivel de buen funcionamiento, pero una vez superado este, serán financiados aquellos proyectos que mejor formulación técnica presenten, valorada según unos criterios que se han considerado formales.

En segundo lugar, para acceder al registro de cada Agencia y a la licitación de subvenciones, las ONGD deben presentar documentos y datos que no se relacionan con ningún indicador de los que el donante haya publicado en su normativa. Esta cuestión hace sospechar que las Agencias usan para la selección de las ONGD indicadores internos que se desconocen.

En tercer lugar, la valoración final y por tanto la selección de las ONGD subvencionadas depende de la evaluación de determinadas personas (los técnicos de la AECID, el comité de evaluación de la UE o el grupo de expertos de USAID), nombrados por la propia Agencia. Este hecho incrementa el oscurantismo al desconocer con detalle en qué se basan esas valoraciones. Sólo la AECID en la calificación de entidades y la USAID en la NUPAS dan una matriz de evaluación en la que se basa la valoración de los expertos, pero las puntuaciones otorgadas se hacen depender de lo que los expertos consideren que sea un cumplimiento “suficiente” o “adecuado” del indicador.

En cuarto lugar, ha de tenerse en cuenta que los donantes financian aquellos proyectos más acordes con su política de cooperación y, en determinadas circunstancias, pueden estar más interesados, por el motivo que sea, en otorgar subvenciones a determinadas organizaciones o dedicadas a un sector concreto. Como muestra de esta afirmación aducir que, además de subvenciones otorgadas en concurrencia competitiva, también se otorga financiación pública directa a determinadas entidades para sufragar gastos de diversa índole.

Por último, decir que el que el criterio de la experiencia sea el más valorado por los donantes, tal y como se ha concluido en el primer epígrafe de este capítulo dedicado a la elección de indicadores, puede dar como resultado que sean siempre las mismas organizaciones, aquellas que más tiempo llevan en el sector, las que más proyectos han hecho y en las que operan en más países, las más beneficiadas con la financiación pública. Ello supone que las pequeñas entidades, que se especializan en uno o pocos países y las nuevas ONGD, que llevan poco tiempo en cooperación, sean relegadas de la financiación pública, recibiendo una cantidad residual de estos fondos, pese a que su buen hacer no dependa únicamente de su experiencia.

En todo caso, la divergencia entre las ONGD mejor posicionadas según los indicadores publicados por los donantes y las más financiadas por los entes públicos, hace sospechar que ese oscurantismo que rodea a los criterios de elegibilidad oculta indicadores que para los donantes son importantes a la hora de elegir las ONGD con las que trabajan. Estudios posteriores podrían dedicarse a sacar a la luz esos indicadores que complementarían los establecidos en la presente tesis doctoral.

A pesar de que las Agencias usen más indicadores, o incluso podría ser que otros distintos, los indicadores obtenidos son válidos, acertados y coherentes para evaluar la eficiencia de las ONGD en la medida en que son los obtenidos de la propia normativa de los donantes.

En el capítulo siguiente se trata de estudiar si esos indicadores de buen funcionamiento, deducidos de los criterios de elegibilidad de los donantes y reflejados en la tabla 5.3, pueden ser usados como indicadores de eficiencia. Para ello, se analizará si esos indicadores contemplan los objetivos de la organización tal y como se han definido en este trabajo, como la consecución de los objetivos de todos los participantes en la entidad y si permiten valorar los recursos de la entidad, como inputs de la ratio de eficiencia. Si ello es así, si representan a todos los outputs e inputs de la entidad, podrán usarse como indicadores de eficiencia, cuestión que se analizará en el capítulo sexto.

Capítulo 6 .

Estudio de la eficiencia de las ONGD

En el capítulo tercero de esta tesis se ha visto que una organización se considera eficiente cuando consigue obtener el máximo output posible dado su nivel de inputs o, desde otro punto de vista, es eficiente cuando obtiene un determinado nivel de outputs minimizando los inputs necesarios en su producción.

El output de las ONGD, a falta de un indicador objetivo como es el beneficio económico, se ha definido en esta investigación como la creación de valor para sus participantes. Estudiadas cuáles son las aportaciones que los distintos grupos de interés realizan a la entidad y las contraprestaciones que esperan a cambio de esa aportación, se han sintetizado los objetivos de las ONGD en la tabla 3.2.

Por el lado de los inputs, se han analizado los singulares recursos usados por las organizaciones no lucrativas, sus recursos financieros en forma de donaciones, subvenciones o cuotas de socios y sus recursos humanos en forma de cooperantes y voluntariado. Pese a su gratuidad se consideran inputs de las ONGD pues, aunque su remuneración no sea de índole económica tanto los donantes como las personas voluntarias sí buscan una recompensa a sus aportaciones, tal y como se ha puesto de manifiesto al estudiar los objetivos de este tipo de entidades.

El estudio de la eficiencia supone analizar qué organizaciones están obteniendo el mayor output posible con el menor número de inputs y, por comparación entre ellas, clasificar a las entidades, en más o menos eficientes. Por ello, para el cálculo de la eficiencia se deben definir indicadores del nivel de outputs e inputs utilizados por las entidades estudiadas.

Esos indicadores se han deducido, en el capítulo 4 de este estudio, de los usados en la práctica por las Agencias para decidir a qué organizaciones conceden las subvenciones que licitan. Son indicadores de buen hacer organizacional empleados por los donantes para resolver un problema de toma de decisiones por lo que resulta necesario adecuar esos indicadores a un problema de eficiencia.

En este capítulo se analizará si los indicadores deducidos de los criterios de elegibilidad de los donantes se pueden utilizar como indicadores de eficiencia, es decir, si son representativos de los outputs e inputs de las ONGD, si recogen todos los objetivos, todos los intereses particulares de cada grupo de interés que se relaciona con la organización, pues, como se refleja en la tabla 3.2, estos objetivos son múltiples y muchos de ellos tienen un carácter intangible y cualitativo.

Si ello es así, se verificaría la primera hipótesis de esta tesis, que de los criterios de elegibilidad de los donantes se pueden inferir indicadores objetivos de eficiencia para las ONGD.

Identificados los indicadores de inputs y outputs, sólo resta medir la eficiencia, cuestión a la que se dedica la parte final del presente capítulo. Una vez estudiada la eficiencia en las ONGD españolas, basta comparar las ONGD que más subvenciones públicas reciben con las más eficientes para contrastar la segunda hipótesis de este trabajo de investigación, si las ONGD más eficientes son las que mayor número de subvenciones públicas reciben.

6.1. Indicadores de outputs e indicadores de inputs de las ONG.

Los indicadores que se recogen en la tabla 5.3 son utilizados por los donantes para resolver un problema de toma de decisiones. Convocada una subvención a intervenciones de cooperación, las Agencias emplean esos indicadores para decidir, para elegir las mejores, las que serán beneficiarias de la financiación pública.

Para que esos indicadores sean válidos en un estudio de eficiencia, se debe analizar si son representativos de los outputs y de los recursos de las ONGD. Pero, además, han de ser suficientes, es decir, han de representar al conjunto de outputs e inputs de estas entidades. Los resultados de este análisis permiten verificar la primera hipótesis de esta tesis, que de los criterios de elegibilidad de los donantes se pueden inferir indicadores objetivos de eficiencia para las ONGD.

Se pasa entonces a analizar los indicadores obtenidos de los donantes, desde el punto de vista de la eficiencia, clasificándolos en indicadores a maximizar, por considerarlos indicadores que representan outputs, objetivos de la organización, o en indicadores a minimizar por considerar que son indicadores relacionados con los inputs. Paralelamente se analizará qué objetivos o qué recursos se valoran con cada indicador, a fin de comprobar si, con los indicadores seleccionados, se abarcan a todos los outputs e inputs o queda alguno fuera del estudio. Los indicadores son los recogidos en la tabla 5.3. Los outputs u objetivos de las ONGD se han sintetizado en la tabla 3.2 y los inputs han sido estudiados en el capítulo 3.

Se debe tener en cuenta que, a la hora de clasificar los indicadores deducidos de los donantes en variables representativas de la eficiencia de la ONGD, habrá indicadores a maximizar desde el punto de vista del donante, de manera que, en los baremos publicados para otorgar las subvenciones públicas a proyectos de cooperación

internacional al desarrollo, cuanto mayor sea el valor del indicador en la organización, mayor puntuación se le otorgará por el donante. Pero, de cara al estudio de la eficiencia, definida como la obtención del mayor output posible con el menor número de inputs, podrían ser indicadores a minimizar.

Así, por ejemplo, el número de personas trabajadoras es un indicador a maximizar para el donante, otorgando mayor puntuación en los baremos de subvenciones a las organizaciones que tengan más personal empleado, es decir, más recursos humanos para realizar la intervención. Pero desde el punto de vista de la eficiencia un mayor número de trabajadores y trabajadoras se traduce en un mayor coste laboral y se consideran más eficientes las entidades que minimizan esos costes, por lo que será un indicador de inputs que debe ser minimizado.

Asimilando que el output de las organizaciones se va a analizar desde el punto de vista de los objetivos individuales de cada grupo que se relaciona con la entidad (objetivos vistos en el capítulo 3 de esta tesis y recogidos en la tabla 3.2), dos son los criterios deducidos de los donantes que, mediante sus indicadores asociados, permitirán medir el output de la ONG:

1. El criterio de la experiencia, que incluye como indicadores el número de proyectos realizados, la antigüedad de la ONGD, el volumen de fondos gestionados y el número de países en los que opera, permite medir el grado de consecución de los siguientes objetivos de los *stakeholders*.

Se había visto al analizar en el capítulo 3 la función de utilidad de los participantes, que los socios y socias de la ONGD buscan satisfacción personal de colaborar, satisfacción que se asocia a un componente subjetivo difícil de valorar, reconocimiento social y beneficios fiscales obtenidos por sus donaciones.

Todos estos objetivos de las personas socias pueden medirse con los indicadores incluidos en la tabla 5.3 en el criterio de la experiencia, es lógico pensar que son las organizaciones más conocidas y de mayor prestigio las que reciben el mayor número de donaciones y, por ende, las que gestionan un mayor volumen de fondos.

El número de proyectos realizados y el número de países en los que opera la organización permiten medir la actividad de la ONGD y serán más reconocidas aquellas que realicen un mayor número de actuaciones. Por su parte, la antigüedad de la ONGD también es un indicador explicativo de la reputación de la organización como indicador de que hace bien las cosas, pues, en caso contrario, habría desaparecido.

También se había manifestado en el estudio de los objetivos que el personal directivo y trabajador no busca en las ONGD una alta remuneración, de hecho, sus salarios suelen ser inferiores a los de sus homólogos en otros sectores productivos, aunque se compensan con mejores condiciones laborales (jornadas más reducidas, vacaciones, etc.). En la tabla 3.2 se recoge que el personal directivo busca obtener prestigio, un reconocimiento a su labor que les permita asegurarse el puesto de trabajo y los trabajadores buscan además de una cierta seguridad en su puesto de trabajo, experiencia, formación o la creación de contactos laborales que les permitan promocionar, dentro de la misma ONG o en alguna otra.

Todos estos objetivos se pueden valorar mediante los indicadores del criterio de la experiencia de la tabla 5.3. El prestigio buscado por las personas directivas se asocia a la reputación de la entidad que dirigen, reputación que está asociada al número de proyectos, de países, de volumen de fondos gestionados y de antigüedad de la ONGD. Cuanto mayores sean estos indicadores, mayor prestigio tendrá la organización, mayor seguridad tendrán los trabajadores en la continuidad de la entidad y, por ende, de sus puestos de trabajo y más experiencia y formación podrán adquirir.

Las personas voluntarias, se decía en el capítulo 3, aportan su tiempo a cambio de satisfacción personal, la satisfacción de estar colaborando con una buena causa y a cambio de experiencia laboral o formación en una determinada área que les sirva para encontrar un trabajo estable y remunerado. En consecuencia, cuanto mayor sea el número de proyectos realizados y el número de países en los que opere la ONGD con la que colaboran, mayor será la sensación de estar realizando actuaciones positivas para la sociedad, así como la experiencia y formación personal que adquieren.

Los intereses de los beneficiarios de las intervenciones se vieron en el capítulo 3 que no son otros que superar la situación en la que se encuentran. Por ello, cuantos más proyectos se hagan y se llegue a un mayor número de países, más necesidades de la población local se estarán cubriendo.

Por lo que se refiere a los donantes, la experiencia de la entidad les permite cubrir sus objetivos de política exterior, a mayor número de países donde se realicen intervenciones, mayor será la visibilidad del país donante en ellos y permitirá potenciar las relaciones internacionales entre ambos. Además, la experiencia de la ONGD se convierte para el donante en garantía de una buena gestión de los fondos públicos que le entrega en forma de subvención y en garantía de cierto éxito de los proyectos que se emprendan.

Los socios locales o contrapartes buscan, tal y como se refleja en la tabla 3.2, mejorar la situación de sus países mediante la realización del mayor número de proyectos posibles, proyectos que también les garantiza su propia supervivencia como entidad mediante la recepción de los medios materiales y financieros asociados a las intervenciones.

Las organizaciones del sector de ONGD, por su parte, buscan establecer redes de intercambio de conocimientos y experiencias y relaciones de colaboración para acometer proyectos de mayor envergadura. Por tanto, cuantos más años lleve la entidad en el sector, cuantos más proyectos realice, más países atienda y más fondos gestione, mayores serán las relaciones establecidas con otras ONGD y más experiencia podrá compartir.

En el estudio de las funciones de utilidad de los participantes realizado en el capítulo 3, también se había considerado que la sociedad en general estará interesada en que los fondos públicos invertidos en la cooperación al desarrollo consigan los resultados previstos mediante el éxito de las intervenciones que financian. Por ello, cuanto mayor sea la experiencia de la ONGD, mayor será la probabilidad de alcanzar los objetivos de las intervenciones. En este sentido, la experiencia y sus indicadores también permiten medir los objetivos de la sociedad.

2. El criterio de transparencia y funcionamiento interno de la entidad, que todos los donantes usan como criterio de elegibilidad según figura en la tabla 5.3, permite dar a conocer a todos los grupos de interés el grado de consecución de sus objetivos.

Así, mediante la publicación de las memorias de actividad de la entidad se publicitan los proyectos realizados por la organización, la financiación obtenida para cada proyecto, las ONGD que, en su caso, han colaborado en su ejecución y el éxito alcanzado con las intervenciones. Esa publicidad redundará en un mayor prestigio de la entidad, objetivo recogido en la tabla 3.2 para personas socias, directivas, trabajadores y voluntarios. Además, permite dar a conocer al resto de ONGD el trabajo de la entidad a fin de establecer redes entre ellas y compartir experiencias y permite comunicar a las contrapartes y beneficiarios los resultados alcanzados con el trabajo realizado.

La publicación de los estatutos, del organigrama y del plan estratégico también facilita la consecución de objetivos, pues posibilita al resto de grupos de interés conocer el funcionamiento interno, la misión, visión y valores de la entidad y sus planes a futuro, de manera que potenciales colaboradores pueden basar la decisión de trabajar o no con

la entidad en la medida en que esos principios publicados sean acordes a sus intereses particulares.

La publicación de los datos de los miembros del patronato o junta directiva así como de las cuentas anuales, permiten conseguir el objetivo de la ONGD de dar una imagen de entidad en la que se puede confiar, aumentando la reputación de la misma.

La transparencia, en general, también ayuda a conseguir el objetivo político de los donantes públicos, que están interesados en que la sociedad conozca las actuaciones por ellas financiadas a fin de que se traduzca en un mayor número de votos a favor del Gobierno en vigor.

Por último, la transparencia contribuye al objetivo de rendición de cuentas, recogido en la tabla 3,2 para los donantes públicos que deben comunicar al Parlamento y la sociedad en qué, cómo, para qué y qué resultados se obtienen de la inversión realizada en las organizaciones.

3. Otros indicadores que se han recogido en la tabla 5.3 y que están relacionados con el output de la ONGD conforme se ha reflejado en la tabla 3.2, serán:

A) La tasa de temporalidad del personal en sede (se debe recordar que se define por la AECID como la media de las personas trabajadoras con contrato indefinido sobre el total de la plantilla). Cuanto mayor sea esta tasa, más experiencia tendrán los trabajadores de la ONGD, contribuyendo a aumentar la experiencia de la propia entidad a su prestigio y reconocimiento social. Por otro lado, esta tasa permite valorar directamente uno de los objetivos de los trabajadores, su estabilidad laboral, en consecuencia, debe ser considerado un indicador de output.

B) La ratio de solvencia permite medir la distancia de la entidad a la suspensión de pagos, la gestión que realiza de sus recursos a corto plazo. Por ello, contribuye a analizar la consecución de uno de los objetivos de los donantes públicos y privados al permitirles saber si las entidades gestionan bien los fondos que reciben.

Además, una entidad que no presenta problemas de tesorería garantiza a sus trabajadores el cobro de sus salarios y les da tranquilidad en cuanto a su futuro laboral.

La ratio de solvencia puede convertirse, en este sentido, en un indicador del prestigio de la organización: una entidad con una mala ratio de solvencia puede tener problemas financieros, de pagos a proveedores, trabajadores y de conclusión de proyectos que le

traerían una mala imagen, prestigio que, como se establece en la tabla 3.2, sirve para medir el objetivo perseguido por todos los *stakeholders*.

C) La evolución de los fondos propios es un indicador que puede tomarse en un doble sentido. Por un lado, una disminución de los fondos propios es negativo para la imagen de la entidad, porque supone que estará haciendo frente a los costes de los proyectos con fondos propios, debido posiblemente a un deficiente cálculo de los presupuestos de las intervenciones que le impida llevar a término los proyectos con las aportaciones de donantes y socios.

Por otro lado, tampoco es beneficioso el aumento de los fondos propios: las ONGD deben reinvertir los beneficios que puedan obtener en la realización de sus fines sociales, un aumento del patrimonio de la entidad puede verse como un incumplimiento del este principio de reinversión.

De cara al estudio de la eficiencia, en esta investigación se tomará la evolución de los fondos propios como un indicador a maximizar, como un indicador de output, por lo perjudicial que puede resultar una disminución del patrimonio social en la reputación de la entidad.

Por lo que se refiere a los indicadores de la tabla 5.3 que representan a los inputs de las ONG recogidos en la tabla 3.2, serán aquellos que están relacionados con los recursos necesarios para alcanzar de los objetivos de la entidad, serán, por tanto, los relacionados con los criterios de recursos humanos y financieros de la ONGD.

1. El criterio de recursos humanos está integrado, según figura en la tabla 5.3, por los indicadores de número medio de personas trabajadoras en sede, número medio de personas voluntarias, la tasa de cooperantes por proyecto realizado y la tasa de temporalidad del personal en sede. Este último indicador ya se ha analizado como variable output, por lo que sólo los tres primeros enumerados serán variables inputs, recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos de la entidad. No obstante, se realizan las siguientes matizaciones.

El número medio de personas voluntarias es un indicador que se podría considerar a minimizar, considerando al voluntariado como un recurso equiparable al personal trabajador contratado, de manera que será más eficiente aquella entidad que consiga mejores resultados con el menor número de personas voluntarias posible; o un indicador a maximizar, pues tener muchas personas voluntarias denota que, de cara a la sociedad, es una ONGD fuerte, capaz de gestionar y motivar a su voluntariado y, es una

organización que consigue gratuitamente mano de obra que otras ONGD deben asumir como coste.

No obstante, al analizar este recurso en el estudio de los inputs de las ONGD del capítulo 3, ya se había puesto de manifiesto que el uso de personas voluntarias, pese a la supuesta gratuidad del recurso, tiene un coste para la ONGD (de formación, de motivación, de seguros, de rotación, etc.) (Ariza y Velasco, 2006; Herranz, 2007). La sustitución de personal contratado por voluntario puede dar lugar a la paradoja de Jevons (Alcott, 2014): al final los costes que se deben soportar por un excesivo uso del recurso superan los ahorros obtenidos.

Se opta por tomar como válido el primer punto de vista y se considerará el número medio de personal voluntario como un indicador a minimizar, un identificador de recursos utilizados de cara a al estudio de la eficiencia.

Respecto a la tasa de cooperantes por proyecto realizado, se deben tener en cuenta dos aspectos, el primero que los cooperantes son trabajadores que aumentan los costes laborales de la ONGD, por tanto, el estudio de la eficiencia supone minimizar esos costes, pero además, la propia doctrina critica el uso de cooperantes en los proyectos de cooperación, recomendando reducirlos al mínimo, por diversas razones (Viñuales, 1997; Nerín, 2011; Briales, 2011).

Todos los indicadores incluidos en la tabla 5.3 en el criterio recursos humanos, para los donantes son indicadores a maximizar, puntuando mejor a las entidades que tuviesen un mayor valor en estos ítems pues les permitían asegurar cierto grado de éxito de los proyectos financiados. Sin embargo, como se ha argumentado en los párrafos anteriores, de cara a la eficiencia, salvo la tasa de temporalidad, todos serán indicadores a minimizar, serán más eficientes aquellas entidades que consigan llevar adelante sus proyectos con un menor número de personas voluntarias, de personal contratado y de cooperantes.

2. El criterio recursos financieros, está integrado según se recoge en la tabla 5.3, por los indicadores, número de donantes privados, número de donantes públicos, volumen de financiación pública y privada recibida, porcentaje de financiación pública sobre el total, ratio de solvencia y evolución de los fondos propios. Estos dos últimos ítems ya se han analizado en este apartado como indicadores de output, por lo que sólo los cuatro primeros serán considerados recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos de la entidad.

El número de donantes y la cantidad de financiación obtenida son claramente recursos, indicadores de inputs a minimizar, muestran la cantidad de fondos recibidos y lo diversificada que está la financiación de la entidad, cuántos socios y/o donantes públicos apoyan la actividad de la ONGD. Sin embargo, no es tan claro establecer como input la relación entre la financiación pública y privada obtenida. De hecho, para los donantes eran todos indicadores que puntuaban más en los baremos de subvenciones cuanto mayor fuese su importe, indicadores a maximizar tal y como figura en la tabla 5.3, salvo el volumen de financiación pública recibida, que opera en sentido inverso, puntuando menos cuanto mayor fuese la dependencia de la entidad de los fondos de la Administración.

Ha de tenerse en cuenta que cuando una entidad debe emprender un proyecto tendrán mayor reputación aquellas que puedan realizarlo con fondos aportados por sus propios socios (lo que supone que es una entidad que cuenta con gran apoyo social) que las que dependan de la cantidad de fondos públicos que se destinen a cooperación. Por ello, en esta investigación, se considerará que el porcentaje de financiación pública sobre el total es un indicador a minimizar, aunque también podría considerar su inversa (porcentaje de fondos privados sobre el total de fondos) como un indicador de output a maximizar.

A modo de síntesis, se recogen en la tabla 6.1 los objetivos de las ONGD según los objetivos de sus *stakeholders*, los indicadores deducidos de los donantes que, tal y como se han clasificado en este apartado, evalúan la consecución de esos objetivos (outputs de las ONGD), y los recursos empleados (inputs de las ONGD). Se añade el peso de cada indicador para los donantes, deducido del estudio realizado y que se ha reflejado en la tabla 5.3.

En conclusión, los indicadores obtenidos de las Agencias para tomar la decisión de qué organizaciones benefician con sus donaciones son válidos y suficientes para medir la eficiencia en las ONGD, lo que da validez a la hipótesis planteada en este estudio, de los criterios de elegibilidad de los donantes públicos se han podido inferir indicadores de eficiencia objetivos, pues proceden de la normativa de los donantes, y suficientes, pues recogen todos los outputs e inputs de las ONGD.

Válidos porque representan los objetivos, los inputs y outputs de estas entidades y suficientes porque permiten valorar el grado de satisfacción de todos y cada uno de los grupos de interés que se relacionan con las entidades no lucrativas dedicadas a la cooperación y todos los peculiares recursos humanos y financieros de las ONGD.

Identificados los indicadores, sólo resta aplicarlos en un estudio de eficiencia, tema al que se dedican los siguientes apartados.

Tabla 6.1. Criterios de eficiencia, indicadores de outputs e indicadores de inputs y sus pesos.

| OBJETIVOS DE LAS ONG SEGÚN SUS PARTICIPANTES | | INDICADORES DE OUTPUT DE ESOS OBJETIVOS (indicadores a maximizar) | | | INDICADORES DE INPUTS DE SUS ACTUACIONES (indicadores a minimizar) | | |
|--|---|--|--|---|---|---|--|
| Grupo de interés | Objetivo | Criterio | Indicador | Peso | Criterio | Indicador | Peso |
| Socios y socias | Satisfacción personal | Experiencia | Número de proyectos realizados | 13% | Recursos humanos | Número medio de personas trabajadoras en sede | 14,50% |
| | Reconocimiento social | | Antigüedad de la ONGD | 12% | | | |
| | Beneficios fiscales | | Volumen de fondos gestionados | 5% | | | |
| Directivos y directivas | Prestigio | | Número de países en los que opera | 10% | | | |
| Trabajadores y trabajadoras | Seguridad laboral | Transparencia y funcionamiento interno | Publicación Estatutos | 0,80% | Recursos humanos | Número medio de personas voluntarias | 5% |
| | Formación y experiencia | | Publicación Organigrama | 3,50% | | | |
| Voluntariado | Satisfacción personal | | Publicación memoria de actividades | 3% | | Tasa de cooperantes por proyecto realizado | 4% |
| | Formación y experiencia | | Publicación datos miembros junta directiva y/o patronato | 0,40% | | | |
| Beneficiarios | Superar sus debilidades | | Publicación Plan estratégico | 1% | Recursos financieros | Número de donantes privados | 7% |
| Administraciones | Éxito de los proyectos | | Publicación cuentas anuales e informes de auditoría | 2,50% | | Número de donantes públicos | 3% |
| | Gestión eficiente de los recursos | | Recursos humanos | Tasa de temporalidad (definición AECID) | | 0,30% | Volumen de financiación pública recibida |
| | Buena imagen pública | Recursos financieros | | | | | Ratio de solvencia |
| Contrapartes | Mejorar la situación de sus países | | Recursos financieros | Evolución de los fondos propios | 2% | Porcentaje de financiación pública sobre el total | 3% |
| | Financiación | | | | | | |
| Sector ONG | Intercambio de conocimientos y experiencias | Recursos financieros | Evolución de los fondos propios | 2% | Porcentaje de financiación pública sobre el total | 3% | |
| | Colaboración en proyectos | | | | | | |
| Sociedad | Éxito de los proyectos | Recursos financieros | Evolución de los fondos propios | 2% | Porcentaje de financiación pública sobre el total | 3% | |
| | Inversión eficiente de los recursos | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

6.2. Medida de la eficiencia desde el análisis de decisión multicriterio

Tal y como ya se introdujo en el capítulo 3 de esta tesis, hasta nuestros días, la medida de la eficiencia se ha realizado empleando dos tipos de modelos. Los modelos paramétricos, basados en la estimación econométrica de la función de producción de la entidad que calculan la eficiencia de una entidad por la distancia radial entre el proceso productivo evaluado y la función de producción estimada y los modelos no paramétricos que se apoyan en la construcción de una frontera eficiente formada por las entidades calificadas como eficientes.

La construcción de la frontera eficiente en los modelos no paramétricos pasa por decidir, por elegir, qué organizaciones, de las observadas, se consideran eficientes. Es en este punto donde la Teoría de la Decisión puede ayudar a determinar, de todas las alternativas posibles, de todas las entidades estudiadas, cuáles son las mejores, las más eficientes, las que deben formar la frontera de eficiencia respecto a la que se compararán el resto de unidades.

Tal y como afirma Romero (1996), un proceso de toma de decisión básicamente supone la elección de «lo mejor» entre «lo posible», según unos criterios del decisor. Estos criterios, construyen una función que asocia un número real a cada solución factible. Optimizando la función mediante métodos matemáticos se obtiene la solución óptima, la mejor solución. El análisis multicriterio se convierte así en un instrumento racional y objetivo que permite al decisor comparar entre distintas alternativas.

El Análisis de Decisión Multicriterio es una actividad que ayuda a tomar decisiones, principalmente, en términos de elección, ordenación y clasificación de alternativas. El paradigma subyacente en los problemas de decisión es la noción de optimalidad de Pareto (Fernández y Escribano, 2012). Así afirma Romero (1996):

“El concepto de optimalidad paretiana dentro del campo multicriterio puede definirse formalmente de la siguiente manera. Un conjunto de soluciones es eficiente (o Pareto óptimas) cuando está formado por soluciones factibles (esto es, que cumplen las restricciones), tales que no existe otra solución factible que proporcione una mejora en un atributo sin producir un empeoramiento en al menos otro de los atributos”. (p.23)

En consecuencia, los modelos de la teoría de la toma de decisiones pueden considerarse como útiles para seleccionar, de entre todas las unidades observadas, cuáles de ellas son óptimas, es decir, cuáles son eficientes. Medir la eficiencia pasaría

además por aplicar un modelo no paramétrico (por lo general DEA o FDH) para construir la frontera eficiente a partir de esas unidades óptimas y, por último, calcular la distancia que separa cada unidad observada de la frontera eficiente, distancia que daría la magnitud de su ineficiencia.

Sin embargo, la proliferación en los últimos años de estudios relacionados con los métodos de análisis de decisión multicriterio hace que se extienda su uso a múltiples campos de investigación (Wallenius *et al.*, 2008), incluidos los análisis de productividad, de evaluación y de eficacia (Bentes *et al.*, 2012; Wu *et al.*, 2012; Nemery *et al.* 2012; Longaray *et al.*, 2015; Da Rocha *et al.*, 2016; Ishizaka y Pereira (2016); Galariotis *et al.* (2016). En los últimos años se han llegado a crear extensiones de estos métodos, concretamente del método Promethee, que permite realizar mediciones de eficiencia y sustituir al DEA como técnica esencial del análisis no paramétrico de la eficiencia (Akkaya y Uzar, 2013; Ishizaka *et al.*, 2017).

Se pasa a continuación a desarrollar el método Promethee y la extensión que del mismo han realizado Ishizaka, Resce y Mareschal en 2017 para su aplicación a la medida de la eficiencia. También se analizarán las ventajas que este método supone respecto al DEA, justificando así su elección como técnica de medida de eficiencia en este estudio.

6.2.1. Método Promethee

La mayoría de los problemas de decisión, en los que se tienen que elegir entre un conjunto de alternativas aquellas que, desde el punto de vista del decisor, se consideran óptimas, suelen estar sometidos a varios criterios (decisión multicriterio) que, en ocasiones, resultan incompatibles entre sí. La alternativa más económica, por ejemplo, no siempre coincide con la mejor en términos de calidad, ecológicos o sociales, de manera que no existe una alternativa óptima en términos absolutos, debiendo buscar una solución de compromiso que sea la mejor en el conjunto de aspectos a tener en cuenta.

Pero, además, la solución del problema de decisión no depende únicamente de la naturaleza del mismo sino también de las preferencias del decisor, quien asignará una importancia relativa diferente a cada uno de los criterios seleccionados. Dependiendo cómo se traten estas preferencias se encuentran tres familias de métodos de decisión multicriterio: los métodos de sobreclasificación o superación, la teoría de la utilidad multiatributo y los métodos interactivos. Los problemas planteados por la teoría de la utilidad han favorecido el desarrollo de los métodos de sobreclasificación, siendo dentro de estos los más utilizados el método Electre y el método Promethee (Martín, 2003).

Los Métodos de Relaciones de Superación en general, y los Métodos PROMETHEE en particular, admiten la existencia de alternativas incomparables debido a la naturaleza conflictiva de los criterios. Se debe investigar bajo qué criterios las alternativas evidencian un buen comportamiento y bajo cuáles su desempeño es deficiente, para proceder luego a efectuar la mejor elección según las preferencias del decisor.

Siguiendo a Fernández (2012), la formulación de un problema multicriterio puede expresarse en los siguientes términos:

$$\text{Max } \{g_1(a), g_2(a), \dots, g_j(a), \dots, g_k(a)\} / a \in A$$

donde A es un conjunto de alternativas finitas y factibles y $\{g_j(\cdot), j = 1 \dots k\}$ un conjunto de criterios de evaluación. Si bien se expresa como un problema de maximización, lo más normal es que algunos criterios deban maximizarse y otros minimizarse al mismo tiempo.

Dentro de un problema multicriterio como el anterior, la relación de dominancia se define de la siguiente manera:

$$\left\{ \begin{array}{l} \forall j: g_j(a) \geq g_j(b) \text{ y } \exists_h g_h(a) \geq g_h(b) \Rightarrow aPb \text{ (la alternativa } a \text{ es preferida a la } b) \\ \forall j: g_j(a) = g_j(b) \Rightarrow aIb \text{ (la alternativa } a \text{ es indiferente a la } b) \\ \forall k: g_k(a) > g_k(b) \text{ y } \exists_h g_h(a) < g_h(b) \Rightarrow aRb \text{ (la alternativa } a \text{ es incomparable con } b) \end{array} \right.$$

Así pues, se puede identificar las alternativas dominadas, indiferentes o incomparables entre sí. Aquellas alternativas que no son dominadas se denominan soluciones o alternativas eficientes.

El método Promethee requiere para su puesta en práctica información adicional, en concreto es necesario establecer Información entre los distintos criterios (intercriterios), e información propia de cada criterio (intracriterio).

La información entre los distintos criterios consiste en el establecimiento de pesos o ponderaciones que reflejen la importancia relativa de cada uno de ellos. Así, un criterio será más importante que otro cuando su peso sea mayor. Los pesos se suponen siempre positivos y no existe ninguna objeción para considerar pesos normalizados.

La Información propia de cada criterio (intracriterio), supone que para cada criterio se define una función de preferencia particular $P_j(\cdot, \cdot)$ que indica el grado de preferencia asociado a la mejor alternativa en función de la desviación entre las evaluaciones de las alternativas, comparadas dos a dos, para ese criterio en particular. Así pues, para

pequeñas desviaciones el decisor asignará una reducida preferencia a la mejor alternativa, mientras que para grandes desviaciones la preferencia será mayor. Estas preferencias pueden considerarse como funciones reales que varían entre 0 y 1.

En los métodos Promethee se sugiere modificar la modelización de las preferencias del decisor, considerando para cada criterio, algunas posibles extensiones. Tales extensiones reciben el nombre de criterios generalizados. Un criterio generalizado se obtiene asociando a cada criterio $g_j(\cdot)$ una función de preferencia $P_j(\cdot, \cdot)$ que el decisor posee en mente, de forma tal que:

$$\forall a, b \in A, \quad P_j(a, b) = P_j[d_j(a, b)]$$

Donde si el criterio es a maximizar la diferencia se calcula como:

$$d_j(a, b) = g_j(a) - g_j(b) \quad \mathbf{6-1}$$

Si el criterio es a minimizar la diferencia será:

$$d_j(a, b) = g_j(b) - g_j(a) \quad \mathbf{6-2}$$

$$\text{Siendo } 0 \leq P_j(a, b) \leq 1$$

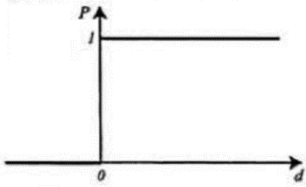
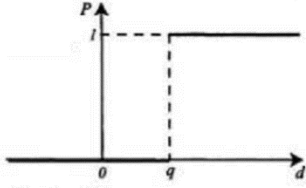
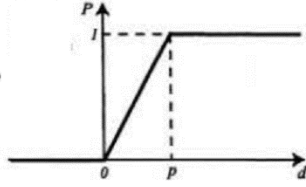
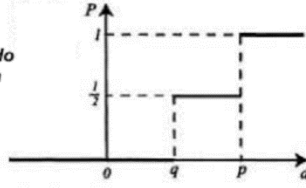
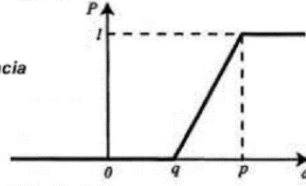
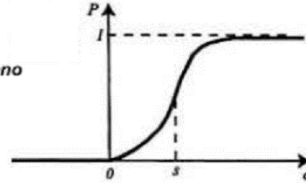
Entonces, el par $\{g_j(\cdot), P_j(\cdot, \cdot)\}$ se denomina criterio generalizado asociado al criterio $g_j(\cdot)$. Las funciones de preferencia definidas permiten trasladar las desviaciones observadas en la escala de un criterio específico en grados de preferencia que, son independientes de las escalas.

Con el propósito de ayudar al decisor en la selección de tales funciones de preferencia se han propuesto seis tipos básicos (Brans y Vincke, 1985, Fernández y Escribano, 2006). Algunas de estas funciones de preferencia llevan asociado la asignación de umbrales o parámetros. El decisor es quien decide qué función tipo va a usar y cuál es el valor a asignar, en su caso, a los umbrales correspondientes.

Se recogen las funciones de preferencia tipo en la tabla 6.2, donde $P(d) =$ *función de preferencia*, donde q es el nivel límite de indiferencia; p es el nivel límite de preferencia estricta; s es un valor intermedio entre q y p . El límite de indiferencia q es la mayor desviación admisible por parte del decisor para considerar dos alternativas indiferentes, mientras que el límite de preferencia p es la desviación más pequeña para considerar una alternativa preferible a otra. En el criterio Gaussiano (tipo 6), la función de preferencia es creciente para todas las desviaciones y no tiene discontinuidades ni

en su forma, ni en sus derivadas. El parámetro s define el punto de inflexión de la función de preferencia.

Tabla 6.2. Tipos de criterios generalizados en el método Promethee

| Criterios generalizados | Definición | Parámetros a fijar |
|--|--|--------------------|
| <p>Tipo 1: Criterio normal o usual</p>  | $P(d) = \begin{cases} 0 & d \leq 0 \\ 1 & d > 0 \end{cases}$ | — |
| <p>Tipo 2: Criterio en U o cuasi criterio</p>  | $P(d) = \begin{cases} 0 & d \leq q \\ 1 & d > q \end{cases}$ | q |
| <p>Tipo 3: Criterio V-Shape</p>  | $P(d) = \begin{cases} 0 & d \leq 0 \\ \frac{d}{p} & 0 < d \leq p \\ 1 & d > p \end{cases}$ | p |
| <p>Tipo 4: Criterio escalonado o Level Criterion</p>  | $P(d) = \begin{cases} 0 & d \leq q \\ \frac{1}{2} & q < d \leq p \\ 1 & d > p \end{cases}$ | p, q |
| <p>Tipo 5: Criterio lineal o V con indiferencia</p>  | $P(d) = \begin{cases} 0 & d \leq q \\ \frac{d-q}{p-q} & q < d \leq p \\ 1 & d > p \end{cases}$ | p, q |
| <p>Tipo 6: Criterio Gaussiano</p>  | $P(d) = \begin{cases} 0 & d \leq 0 \\ 1 - e^{-\frac{d^2}{2s^2}} & d > 0 \end{cases}$ | s |

Fuente: Adaptación de Gironés, Madrid y Valls (2008)

Elegidas las funciones de preferencia, se calcula un índice de preferencia multicriterio, definido como:

$$\Pi(a, b) = \sum_{j=1}^k P_j(a, b) \cdot w_j \quad 6-3$$

Donde w_j , es el peso que indica la importancia relativa del criterio $g_j(\cdot)$. Para cada par de alternativas (a, b) , $\Pi(a, b)$ expresa cómo y con qué intensidad la alternativa a es

preferida a la b para todos los criterios, mientras que $\Pi(b, a)$ indica la preferencia de b sobre a .

Un índice de preferencia multicriterio posee las siguientes propiedades:

$$\Pi(a, a) = 0$$

$$0 \leq \Pi(a, b) \leq 1 \quad \forall a, b \in A$$

$\Pi(a, b) \sim 0$, implica una preferencia global débil de a sobre b

$\Pi(a, b) \sim 1$, implica una preferencia global fuerte de a sobre b

Posteriormente pasan a definirse los flujos de preferencia o flujos de *outranking*. Cada alternativa se compara con el resto, definiéndose dos tipos de flujo: un flujo positivo (ϕ^+), que representa la fortaleza global relativa de cada alternativa respecto al resto, es decir, indica con qué intensidad cada alternativa es preferida a las $n-1$ restantes y un flujo negativo (ϕ^-) que representa la desventaja global relativa de cada alternativa respecto al resto, con qué intensidad otras alternativas son preferidas a la analizada en el flujo.

$$\phi^+(a) = \frac{1}{n-1} \sum_{x \in A} \Pi(a, x) \quad 6-4$$

$$\phi^-(a) = \frac{1}{n-1} \sum_{x \in A} \Pi(x, a) \quad 6-5$$

Una alternativa será mejor que otra cuanto mayor sea su flujo positivo y menor sea su flujo negativo, siendo ésta la base para el ordenamiento parcial del Promethee I.

En Promethee II, se realiza un ranking total de las alternativas mediante el cálculo del flujo neto de cada alternativa, definido como:

$$\phi(a) = \phi^+(a) - \phi^-(a) \quad 6-6$$

Flujo que tomará valores en el intervalo $(-1,1)$.

6.2.2. Adaptación del método Promethee al análisis de eficiencia.

En el año 2017, A. Ishizaka, G. Resce y B. Mareschal, publicaron un artículo adaptando la metodología PROMETHEE al cálculo del desempeño de las universidades del Reino Unido.

En el artículo, los autores presentaron una nueva extensión de Promethee, el PPA (por sus siglas en inglés *Promethee Productivity Analysis*), que si bien ya viene incluido en el software con la denominación de *Performance Analysis* (Visual Promethee 1.4

Academic Edition), se encuentra en curso de investigación, por lo que alguna de las potencialidades que ofrece el programa, como es el cálculo de un índice de eficiencia (*I/O Efficiency*) y el cálculo de una puntuación o valor de eficiencia para cada alternativa que permite su ordenación, aunque el programa los proporcione, se desconocen, por falta de publicación, los cálculos que están detrás de los valores obtenidos.

No obstante, la extensión PPA expuesta por los autores sí que permite clasificar las alternativas o entidades estudiadas en cuatro categorías diferentes: eficientes, eficaces, frugales e ineficaces.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Se clasifican los criterios de decisión en dos conjuntos, criterios inputs y criterios outputs (los correspondientes a los inputs u outputs de las distintas alternativas, alternativas que serían las unidades o *decisión making units* -DMU- a analizar)
2. Se calculan, para cada DMU, su flujo neto de los inputs ϕ_{Ij} y su flujo neto de los outputs ϕ_{Oj} , según la ecuación 6-6.

Para el cálculo del flujo neto de los inputs se tienen en cuenta sólo aquellos criterios o indicadores que se hayan clasificado como inputs de la DMU y para el cálculo del flujo neto de los outputs se tiene en cuenta únicamente aquellos indicadores que se hayan clasificado como outputs de la DMU.

La interpretación de los flujos netos dependerá por tanto del conjunto de inputs y outputs usado. Cuanto mayor sea el flujo neto de outputs y menor el flujo neto de inputs de una alternativa o DMU, mejor será el rendimiento de esta.

Para evaluar la eficiencia de cada unidad, se define el conjunto de posibilidades de producción como:

$$\Psi_{PPA} = \left\{ (\phi_I, \phi_O) \in \mathbb{R}^2 / \phi_O \leq \sum_{j=1}^n Y_j \phi_{Oj}; \phi_I \geq \sum_{j=1}^n Y_j \phi_{Ij}; \sum_{j=1}^n Y_j = 1; Y_j \geq 0; j=1, 2, \dots, n \right\}$$

donde ϕ_I es el flujo neto de los inputs y ϕ_O es el flujo neto de los outputs.

Se realizan los siguientes supuestos:

- A. Para todas las unidades observadas, sus flujos netos de inputs y outputs ($\phi_{Ij}, \phi_{Oj}; j = 1, 2, \dots, n$) pertenecen al conjunto de posibilidades de producción (Ψ_{PPA}).

B. Es posible incluir en el conjunto de posibilidades de producción (Ψ_{PPA}), cualquier otra unidad o alternativa cuyo flujo neto de inputs sea superior a ϕ_I y cuyo flujo neto de outputs sea inferior a ϕ_O .

C. Cualquier combinación lineal convexa semi positiva de unidades en Ψ_{PPA} pertenece a Ψ_{PPA} .

3. Se representan en un plano cartesiano (cuyos ejes tendrán como valor máximo 1 y como valor mínimo -1), los flujos netos de inputs y outputs de cada unidad, clasificándose como sigue:

a) Aquellas unidades que presentan un alto valor en el flujo neto de outputs ($\phi_{Oj} \geq 0$) y un bajo valor en el flujo neto de inputs ($\phi_{Ij} \leq 0$), son consideradas eficientes pues estarán obteniendo un alto nivel de outputs con un bajo nivel de inputs. Serán las unidades que se encuentren en el segundo cuadrante del plano cartesiano.

b) Aquellas unidades que presentan un alto valor en el flujo neto de outputs ($\phi_{Oj} \geq 0$) y un alto valor en el flujo neto de inputs ($\phi_{Ij} \geq 0$), son consideradas eficaces pues estarán obteniendo un alto nivel de outputs pero usando para ello un alto nivel de inputs. Serán las unidades que se encuentren en el primer cuadrante del plano cartesiano.

c) Aquellas unidades que presentan un bajo valor en el flujo neto de outputs ($\phi_{Oj} \leq 0$) y un bajo valor en el flujo neto de inputs ($\phi_{Ij} \leq 0$), son consideradas frugales, estarán minimizando costes y consiguen pocos resultados. Serán las unidades que se encuentren en el tercer cuadrante del plano cartesiano.

d) Aquellas unidades que presentan un bajo valor en el flujo neto de outputs ($\phi_{Oj} \leq 0$) y un alto valor en el flujo neto de inputs ($\phi_{Ij} \geq 0$), son consideradas ineficientes, estarán obteniendo un bajo nivel de outputs empleando para ello un alto nivel de inputs. Serán las unidades que se encuentren en el cuarto cuadrante del plano cartesiano.

Una vez representadas en el plano cartesiano las distintas unidades, se podrá trazar la frontera eficiente uniendo aquellas que en su relación de flujos netos inputs/outputs no es superada por ninguna otra, de manera que no hay ninguna otra alternativa que obtenga su nivel de output con un menor nivel de inputs o que dados sus inputs obtenga un mayor nivel de outputs. Todas las unidades que se encuentren en la frontera serán eficientes.

6.2.3. Comparativa DEA-Promethee

Tal y como se ha comprobado en la revisión de la literatura realizada en el capítulo 3, el método por excelencia aplicado en la medida de la eficiencia de las ONG ha sido el Análisis Envolvente de Datos (DEA).

La metodología DEA (Charnes *et al.* 1978) usa la programación lineal para medir la eficiencia introduciendo la posibilidad de realizar esta medición en supuestos de múltiples productos y múltiples insumos. La eficiencia técnica relativa de cualquier unidad productiva se calcula mediante el cociente entre una suma ponderada de productos (el producto virtual) y una suma ponderada de insumos (el insumo virtual), donde los pesos o ponderaciones, tanto para los inputs como para los outputs se obtienen por el propio modelo mediante un problema de optimización que calcula la eficiencia de cada entidad sometida a la restricción de que ninguna unidad tenga una medida de eficiencia relativa mayor que la unidad (Ruzzier, 2002).

Las entidades que obtienen mejores puntuaciones de eficiencia son consideradas eficientes y con ellas se construye una frontera o envolvente, de manera que las organizaciones que no se encuentren sobre esa frontera se catalogan de ineficientes y el análisis provee una medida de su ineficiencia relativa (Ali y Seiford, 1993).

Una de las principales ventajas del DEA es que no presupone una determinada forma funcional de la relación entre inputs y outputs. Cada unidad que no está en la frontera es comparada con una única unidad de referencia o una combinación lineal de las unidades productivas que se hallan en la parte de la superficie envolvente más cercana a ella. Para cada unidad ineficiente, el DEA identifica las fuentes y el nivel de la ineficiencia para cada uno de los insumos y cada uno de los productos. DEA facilita la identificación de las fuentes y cantidad de ineficiencia y permite establecer un plan (inputs y outputs objetivos) eficiente para la unidad ineficiente (Ruzzier, 2002).

Sin embargo, el DEA presenta también una serie de desventajas. En primer lugar, el que las ponderaciones de los productos y los insumos sea realizada por el propio programa puede dar lugar a que determinados inputs u outputs esenciales en el sector reciban una baja ponderación y pasen inadvertidas a la hora de establecer conclusiones o que se de mayor importancia a variables secundarias (Coll y Blasco, 2006).

Otro de los inconvenientes del DEA es que se trata de una aproximación determinista, no contempla la influencia de variables aleatorias o incontrolables (Ley, 1991) ni la incertidumbre (errores de medida) (Restzlaff-Roberts y Morey, 1993).

Además, DEA tiende a considerar eficientes a más entidades cuando el tamaño de la muestra es pequeño con relación al número de inputs y outputs considerado, de manera que se podrían falsear los resultados, mejorando la posición de una entidad, sólo con disminuir el tamaño de la muestra y aumentar el número de inputs y outputs considerado (Coelli *et al.*, 1998).

Por otro lado, DEA puede que sea más operativo cuando el tamaño de la muestra sea bastante superior al número de inputs y outputs considerados (Banker *et al.*, 1989; Norman y Stoker, 1991; Mancebón (1996), Drake y Howcroft, 1994) por lo que la tendencia, sobre todo cuando el número de observaciones es pequeño, a reducir los insumos y productos con los que se trabaja puede hacer perder alguna variable interesante y dar, en consecuencia, resultados sesgados (Coll y Blasco, 2006).

Ishizaka *et al.* (2017) señalan específicamente dos inconvenientes del DEA que se superan en su extensión de la técnica Promethee. La primera es que en un contexto de múltiples entradas y salidas DEA no ofrece una representación visual clara de la frontera eficiente por lo que la información que proporciona no es totalmente clara para quien haya de tomar decisiones y comunicar resultados según las conclusiones obtenidas del estudio de eficiencia.

El segundo inconveniente señalado por los autores anteriormente citados es que la evaluación se vuelve problemática cuando se computan como inputs y outputs variables que dependen del tamaño de la entidad con variables independientes de la escala (razones o índices). A modo de ejemplo los mismos autores afirman que, si en su estudio de la eficiencia de las universidades se toma como output la calidad de la investigación, medida de forma general en una escala de 1 a 10, y como input el gasto, variable que va a depender del tamaño de la entidad, entonces una universidad pequeña inevitablemente será calificada como eficiente y el índice de eficiencia no tiene sentido. Los propios autores señalan que se han propuesto soluciones para este problema; una de las más frecuentes es multiplicar la variable independiente de la escala por el nivel de una de las variables dependientes del tamaño, aunque obviamente los resultados dependen de la variable elegida para la transformación, y esta elección es problemática en el caso de entradas y salidas múltiples.

Ishizaka *et al.* (2017) también ponen de manifiesto la sorprendente analogía entre el DEA y los modelos del análisis de decisión multicriterio si se reemplaza el nombre "DMU" con "acciones", "salidas" con "criterios para maximizar" y "entradas" con "criterios a minimizar".

Además, el método Promethee, frente a otros modelos de análisis de eficiencia, presenta una serie de ventajas que los mismos autores sintetizan en:

1. La posibilidad de introducir funciones de preferencia para cada indicador o criterio permitiendo añadir al modelo la propia experiencia del decisor.
2. El método PPA evita la estandarización de los datos. En los modelos que requieren que los datos sean normalizados, dependiendo del tipo de estandarización elegida, los resultados pueden variar, este problema se elimina con Promethee.
3. Para el cálculo de las desviaciones PPA utiliza medidas relativas lo que supone que si el rendimiento (en entrada o salida) de una acción se modifica, el rendimiento relativo de todas las demás acciones varía también. Si una alternativa cambia sus entradas y salidas, tal cambio modifica la entrada y flujos netos de salida de todas las otras unidades. A diferencia del DEA, donde el rendimiento de las DMU varía solo si el rendimiento de las DMU en la frontera se modifica, PPA tiene en cuenta la situación global (no solo con respecto a las DMU en la frontera) al calcular el desempeño de las acciones.
4. La obtención de los resultados en un gráfico inputs/outputs, permite saber a las entidades evaluadas en qué deben centrarse para mejorar su posición.

La posibilidad de presentar visualmente los resultados junto a lo novedoso que resulta el modelo PPA y la gratuidad del uso de su software con licencia académica ha hecho que en este trabajo se siga el modelo presentado por Ishizaka, Resce y Mareschal (2017), cuya aplicación práctica a las ONGD del estudio se detalla a continuación.

6.3. Análisis de eficiencia de las ONGD.

Se pasa a analizar la eficiencia a las 74 ONGD que forman parte de la Coordinadora estatal de ONGD en el año 2016, utilizando para ello los indicadores obtenidos de los criterios de elegibilidad de los donantes que se han recogido en la tabla 6.1. Los datos se han obtenido de los publicados por la Coordinadora en su informe del sector de 2017 (Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España, 2017b), de los informes que las ONGD envían a la Coordinadora y que esta publica en su página web (Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España, 2017c) y de los datos que figuran en la página web de cada una de las ONGD de la muestra.

Para la aplicación del método se usará el software libre Visual Promethee 1.4 Academic Edition (Mareschal, 2014). Los pasos realizados son los siguientes:

A. Configuración de la matriz de decisión multicriterio (ver anexo VI).

Se cargan en el programa las distintas alternativas (las 74 ONGD) y los indicadores (recogidos en la tabla 6.1) que se usarán para determinar la eficiencia de cada ONGD, sus valores y pesos.

Se asigna a cada indicador su unidad de medida y se señala si es un indicador a maximizar (a mayor cuantía del indicador, mayor valoración) o a minimizar (a menor cuantía del indicador mejor valoración).

Se crean dos grupos, los outputs (representados en el estudio mediante un círculo verde) y los inputs (representados en el estudio por un cuadrado azul), clasificando cada indicador en el grupo correspondiente.

B. Fijación de las funciones de preferencia.

Para cada indicador se debe establecer una función de preferencia. Esta función de preferencia permite saber qué diferencias entre los valores de un indicador en una alternativa y otra, comparadas dos a dos, permiten al decisor decantarse por una de las unidades o considerar que son indiferentes para él. Así, por ejemplo, podría decidir que una diferencia de 10 proyectos realizados no es significativa para considerar más experimentada a una ONG que otra, pero si la diferencia entre el número de proyectos realizados entre dos ONGD es superior a 10, entonces se considera con más experiencia a la que más proyectos ha implementado.

Esta elección se hace a criterio del decisor, en este caso la autora del presente estudio. Se podría intentar aproximar la función de preferencia del donante, pero ello resulta dificultoso debido a que, como se ha puesto de manifiesto en el estudio realizado de la normativa de cada donante, no se explicita cuáles son los umbrales, las cuantías exigidas a cada indicador, para conceder a las ONG una puntuación u otra en los baremos de licitación de subvenciones.

Como ya se ha apuntado en el capítulo 4, todas las Agencias dejan en manos de un “grupo de personas expertas” la puntuación a otorgar cuando, en aras a la transparencia debería publicitarse también qué niveles, qué cuantía de experiencia (qué número de proyectos realizados, qué volumen de fondos gestionados, etc.), qué cuantía de recursos humanos o de base social (qué número de personas socias, qué volumen de

fondos propios, etc.), qué volumen de financiación en unidades monetarias y qué nivel de transparencia y organización interna otorgan más o menos puntuación en los baremos.

Tampoco se conoce si las puntuaciones otorgadas por los donantes a las organizaciones se dan en una escala continua o discreta, así por ejemplo EuropeAid (Comisión Europea, 2016, y tabla 4.12), otorga un máximo de 5 puntos a la experiencia en el baremo de licitación de subvenciones, pero se desconoce si internamente la Agencia usa un intervalo no publicado de valores de experiencia que asigna puntuaciones enteras de 1 a 5, por tramos, o si se da una puntuación superior a aquella organización que comparada con otra, presenta un mayor número de proyectos independiente de la diferencia que haya en el número de proyectos realizado entre ambas, siendo siempre una función creciente y continua la puntuación otorgada a las ONG respecto al número de proyectos.

Sólo la AECID (2017), en el baremo para la obtención de la calificación, aporta umbrales por tramos de asignación de puntuación, pero este baremo está planteado para organizaciones de gran tamaño, por lo que las cuantías en él reflejadas, de adoptarlas como parámetros de decisión en las funciones de preferencia, discriminarían a las ONGD más pequeñas, que nunca llegarían a alcanzar el nivel suficiente como para salir vencedoras en la comparación de valores por diferencias.

No obstante, para cada indicador, se intentará aproximar al criterio establecido por los donantes a la hora de baremar a las organizaciones en las licitaciones de subvenciones públicas tomando como referencia los umbrales de decisión publicados por la AECID (2017) al calificar a las ONGD. Recordar que, si un criterio es a maximizar, la diferencia se calcula según la fórmula 6-1, mientras que si el criterio es a minimizar la fórmula a usar es la 6-2.

1. El indicador número de proyectos realizados tiene para la AECID (2017) un valor mínimo de 5 intervenciones anteriores para poder acceder a la licitación de proyectos y de 24 para poder acceder a la calificación, siendo indicadores formales, de todo o nada, o se cumplen o no. No establece la AECID (2017) intervalos por tramos que permitan otorgar una puntuación mayor o menor en función de los proyectos realizados.

Según figura en la tabla 6.1, es un indicador de output, del criterio experiencia, por lo que será un indicador a maximizar.

La AECID (2017) exige un número mínimo de 5 proyectos para comenzar a valorar este indicador. Por tanto, se puede considerar, en base a los datos de AECID (2017), que dos ONGD con diferencias inferiores a 5 intervenciones ejecutadas son indiferentes de cara a considerar a una más experimentada que la otra.

Se usa la función en forma de U o cuasi criterio para este indicador marcando el valor del parámetro q de indiferencia en 5 proyectos, de manera que si la diferencia entre el número de proyectos realizados entre dos ONGD es superior a 5 se prefiere aquella que tiene un mayor número de intervenciones, pero si es inferior a 5 ambas son indiferentes. Así, para dos ONGD (a y h), si:

- $d_{a,h} > 5 \Rightarrow$ se prefiere a sobre h , valor 1 de P para la ONGD a
- $d_{a,h} \leq 5 \Rightarrow$ se prefiere h sobre a (en caso de que $d_{h,a} > 5$) o son indiferentes, valor 0 de P para la ONGD a

2. El indicador antigüedad de la ONGD es baremado por la AECID en los baremos a proyectos (*Orden AEC/2909/2011*) a partir de 5 años de existencia de la entidad, siendo un criterio formal, y en el baremo de calificación (AECID, 2017), aparece el siguiente intervalo de puntuación:

- Menos de 10 años: 0 puntos
- Entre 11 y 20 años: 2,4 puntos
- Entre 21 y 24 años: 3 puntos
- Más de 25 años: 4 puntos

Es un indicador de output, del criterio experiencia, por lo que debe maximizarse. Se puede suponer, visto el baremo de la AECID (2017), que las organizaciones con una diferencia de 5 o menos años de antigüedad son indiferentes para el donante, no pudiendo ni siquiera acceder a las licitaciones a proyectos de cooperación de AECID. Pero además se empieza a puntuar en el baremo de calificación a partir de 10 años de antigüedad, por lo que se supone que para diferencias superiores a 10 años es absolutamente preferida para el donante la ONGD más antigua.

La función de preferencia que tomada para este indicador es la escalonada o *Level-criterion*, otorgando un valor de 5 al parámetro q de indiferencia y un valor de 10 al parámetro p de preferencia estricta. Así, para dos ONGD (a y h), si:

- $d_{a,h} > 10 \Rightarrow$ se prefiere a sobre h, valor 1 de P para la ONGD a
- $5 < d_{a,h} \leq 10 \Rightarrow$ se prefiere a sobre h (pero en cierto grado), valor 0,5 de P para la ONGD a
- $d_{a,h} \leq 5 \Rightarrow$ se prefiere h sobre a (en caso de que $d_{h,a} > 5$) o son indiferentes, valor 0 de P para la ONGD a

3. El indicador fondos ejecutados es baremado por la AECID (2017) en el baremo de calificación, requiriendo un importe mínimo de 10 millones de euros para poder acceder a la condición de calificada y otorgando puntuación en el baremo conforme a lo siguiente:

- Menos de 18 millones de euros: 0 puntos
- Entre 18 y 25 millones: 1,2 puntos
- Entre 25 y 50 millones: 1,8 puntos
- Más de 50 millones: 2 puntos

Evidentemente no se consideran los umbrales dados por la AECID (2017) por estar pensados para grandes entidades, pero sí se pueden adecuar.

Si se dividen entre 1.000 los datos proporcionados por la Agencia y teniendo en cuenta que es un indicador de output a maximizar, perteneciente al criterio experiencia, se puede suponer que para diferencias inferiores a 18.000 € en volumen de fondos gestionados, los donantes consideran a las organizaciones como igual de experimentadas aumentando la preferencia por la organización que mayor volumen de fondos haya gestionado cuando las diferencias entre dos entidades supere ese umbral y siendo absolutamente preferida la ONGD con mayor volumen de fondos gestionados cuando la diferencia entre los valores de dos organizaciones supere los 25.000 €.

Se utilizará la función de preferencia *linear criterion* o en V con indiferencia, otorgando un valor de 18.000 al parámetro q de indiferencia y un valor de 25.000 para el parámetro p de preferencia estricta. Así, para dos ONGD (a y h), si:

- $d_{a,h} > 25000 \Rightarrow$ se prefiere a sobre h, valor 1 de P para la ONGD a
- $18000 < d_{a,h} \leq 25000 \Rightarrow$ se prefiere a sobre h (pero en cierto grado),

$$\text{valor } \frac{(d_{a,h} - 18000)}{(25000 - 18000)} \text{ de } P \text{ para la ONGD a}$$

- $d_{a,h} \leq 18000 \Rightarrow$ se prefiere h sobre a (en caso de que $d_{h,a} > 18000$) o son indiferentes, valor 0 de P para la ONGD a

4. El indicador número de países en los que opera es un indicador de output, a maximizar del criterio experiencia. Es baremado por la AECID (2017) en el baremo de calificación conforme a lo siguiente:

- Menos de 5 países: 0 puntos
- Entre 5 y 15 países: 1,2 puntos
- Más de 15 países: 2 puntos

Se usará la función de preferencia *linear criterion* o en V con indiferencia, otorgando un valor de 5 al parámetro q de indiferencia y un valor de 10 para el parámetro p de preferencia estricta. Así, para dos ONGD (a y h), si:

- $d_{a,h} > 5 \Rightarrow$ se prefiere a sobre h , valor 1 de P para la ONGD a
- $5 < d_{a,h} \leq 10 \Rightarrow$ se prefiere a sobre h (pero en cierto grado), valor $\frac{(d_{a,h}-5)}{(10-5)}$ de P para la ONGD a
- $d_{Aah} \leq 5 \Rightarrow$ se prefiere h sobre a (en caso de que $d_{h,a} > 5$) o son indiferentes, valor 0 de P para la ONGD a

5. Respecto al indicador número medio de personas trabajadoras o plantilla media en los que opera, se indica por la AECID (2017), un mínimo de 7 personas trabajadoras de media para poder acceder a la calificación y es baremado por la AECID conforme a lo siguiente:

- Menos de 12 trabajadores: 0 puntos
- Entre 12 y 30 trabajadores: 1,25 puntos
- Más de 30 trabajadores: 2,25 puntos

Se debe tener en cuenta que es un indicador a minimizar, un input de la entidad, perteneciente al criterio recursos humanos, por lo que cuanto menos sean las personas trabajadoras contratadas menor será el coste y más eficiente será la entidad, por ello se

considera que siempre será preferible aquella entidad que tenga menos trabajadores, no obstante, se establece que esa preferencia aumenta cuanto mayor sea la diferencia.

Se usará la función *V-Sharp* con un parámetro p de preferencia estricta de 7. Así, para dos ONGD (a y h), si:

- $d_{a,h} > 7 \Rightarrow$ se *prefiere a sobre h*, valor 1 de P para la ONGD a
- $0 < d_{a,h} \leq 7 \Rightarrow$ se *prefiere a sobre h (pero en cierto grado)*, valor $\frac{d_{a,h}}{7}$ de P para la ONGD a
- $d_{a,h} \leq 0 \Rightarrow$ se *prefiere h sobre a* (en caso de que $d_{h,a} > 7$) o *son indiferentes*, valor 0 de P para la ONGD a

6. El indicador número medio de personas voluntarias y el indicador número medio de personas socias se analizarán conjuntamente por su analogía. Ambos indicadores para las Agencias son indicadores a maximizar (ver tabla 5.3), pues el voluntariado es un recurso gratuito, no supone coste, sin embargo, de cara a la eficiencia es un input, un factor productivo usado en la obtención del output de la entidad. Por su parte, la base social es para el donante un indicador del apoyo y la diversidad financiera de la entidad, de cara a la eficiencia es una fuente de financiación. Luego, para el análisis de la eficiencia ambos serán indicadores de inputs, a minimizar.

La AECID (2017), no puntúa en su baremo de calificación a las ONGD que tengan menos de 10 personas voluntarias, otorga 1,8 puntos a las ONGD con un número de personas voluntarias entre 10 y 50 y concede 3 puntos si se cuenta con más de 50 personas voluntarias. Por su parte, no concede puntos a las ONGD con menos de 300 personas socias, otorga 1,8 puntos si el número de personas socias se encuentra entre 300 y 500 y concede 3 puntos las ONGD con un número de personas socias superior a 500.

Al igual que se ha hecho para el indicador plantilla media, se usará la función *V-Sharp* con un parámetro p de preferencia estricta de 10 para el indicador personas voluntarias. Así, para dos ONGD (a y h), si:

- $d_{a,h} > 10 \Rightarrow$ se *prefiere a sobre h*, valor 1 de P para la ONGD a
- $0 < d_{a,h} \leq 10 \Rightarrow$ se *prefiere a sobre h (pero en cierto grado)*, valor $\frac{d_{a,h}}{10}$ de P para la ONGD a

- $d_{a,h} \leq 0 \Rightarrow$ se prefiere h sobre a (en caso de que $d_{h,a} > 0$) o son indiferentes, valor 0 de P para la ONGD a

Por lo que respecta al número de personas socias la función será la misma, *V-sharp*, pero los límites usados por la AECID resultan muy altos para las pequeñas organizaciones, por lo que se dividen entre 10, así se fija el parámetro p en 30 personas socias de diferencia.

7. El indicador número medio de cooperantes por proyecto, no es usado por las Agencias como tal, sino que valoran el número de cooperantes global que tienen las entidades. Para las Agencias es un indicador a maximizar (ver tabla 5.3), pues cuantos más cooperantes tenga una ONGD más garantías de éxito tendrá el proyecto que financian, pero de cara a la eficiencia es un input, un coste salarial, por lo que debe minimizarse.

Al no coincidir exactamente el indicador propuesto con el usado por la Agencia, no se define la función de preferencia a partir del baremo de puntuación de la Agencia, por lo que se usará la función normal o usual. Así, siempre será preferida aquella entidad que use menor cooperantes por proyecto sin fijar un umbral de indiferencia, si:

- $d_{a,h} > 0 \Rightarrow$ se prefiere a sobre h, valor 1 de P para la ONGD a
- $d_{a,h} \leq 0 \Rightarrow$ se prefiere h sobre a (en caso de que $d_{h,a} > 0$), o son indiferentes, valor 0 de P para la ONGD a

8. La tasa de temporalidad, definida por AECID (2017), como la media del porcentaje de trabajadores indefinidos sobre el total, es un output en el sentido de que permite valorar directamente uno de los objetivos de los trabajadores, su estabilidad laboral. AECID otorga al respecto la siguiente puntuación:

- Valor de la tasa igual o inferior al 35%: 0 puntos
- Entre 35% y 65%: 1,2 puntos
- Más del 65%: 2 puntos

El indicador ratio de solvencia, según se analizó en este capítulo y se refleja en la tabla 6.1, también de output, es valorado por su parte con:

- $R_S < 1$: 0 puntos

- $1 \leq R_S < 1,5$: 3,6 puntos

- $R_S \geq 1,5$: 6 puntos

El valor central de ambos baremos otorga la misma puntuación a las entidades con un 30% de diferencia en su tasa de temporalidad y de 0,5 a su ratio de solvencia, por lo que se pueden tomar estos límites como umbral de preferencia p en una función lineal o V-sharp. Así, para dos ONGD (a y h), si:

- $d_{a,h} > p \Rightarrow$ se prefiere a sobre h , valor 1 de P para la ONGD a
- $0 < d_{a,h} \leq p \Rightarrow$ se prefiere a sobre h (pero en cierto grado), valor $\frac{d_{a,h}}{p}$ de P para la ONGD a
- $d_{a,h} \leq 0 \Rightarrow$ se prefiere h sobre a (en caso de que $d_{h,a} > p$) o son indiferentes, valor 0 de P para la ONGD a

9. Para el indicador número de donantes públicos no se ha podido deducir de los baremos de las Agencias analizadas en el capítulo 4, qué puntuación dan los donantes en función del número de donantes que tenga una ONGD (es un indicador que como se refleja en la tabla 5.3, es usado tanto por EuropeAid como por la USAID). Por lo que no se puede asignar un umbral ni de preferencia ni de indiferencia basado en estos donantes.

De cara a la eficiencia, como se recoge en la tabla 6.1, es un recurso de la ONGD, indicador de sus fuentes financieras, de manera que entre dos entidades siempre se prefiere aquella que obtenga sus outputs con un menor número de donantes públicos apoyándola.

Lo mismo ocurre con el indicador de input, porcentaje de financiación pública que tenga la entidad, y el indicador de output, variación de los fondos propios, que no son baremados por la AECID (2017), según un tramo de intervalos. De hecho, sólo valora con 0.9 puntos que la financiación pública no supere el 80% del total y con 0,315 puntos que los fondos propios no disminuyan respecto a años anteriores.

Por lo tanto, para estos tres indicadores no se desconoce qué función de preferencia está usando el donante, se tomará una función de preferencia normal o usual, así si:

- $d_{a,h} > 0 \Rightarrow$ se prefiere a sobre h , valor 1 de P para la ONGD a

- $d_{A,h} \leq 0 \Rightarrow$ se prefiere h sobre a (en caso de que $d_{h,a} > 0$) o son indiferentes, valor 0 de P para la ONGD a

10. Los indicadores de inputs de la tabla 6.1, relativos al volumen de fondos privados y públicos con los que se financia la entidad, aunque es un dato solicitado por los tres donantes, no se puede conocer cómo lo valoran en sus baremos de licitación.

Se usará una función de preferencia gaussiana, dando mayor puntuación a mayores diferencias, se ha utilizado el asistente que la propia aplicación de Promethee tiene para asignar el valor de s, donde la campana de gauss se invierte, decidiendo que serán más importantes las desviaciones entre entidades que usen volúmenes similares de financiación que grandes desviaciones, pues elimina el sesgo del tamaño de la entidad. Así, si:

- $d_{a,h} \leq 0 \Rightarrow$ se prefiere h sobre a o son indiferentes, valor 0 de P para la ONGD a
- Si $d_{a,h} > 0 \Rightarrow$ se prefiere a sobre h (pero depende del desvío), valor $p = 1 - e^{-\frac{d_{a,h}^2}{2s^2}}$ para la ONGD a

11. Todos los indicadores de la tabla 6.1, del criterio de transparencia y funcionamiento interno son cualitativos, de output como se recoge en la propia tabla. Pero o bien se desconoce la puntuación exacta asignada en función de sus cualidades por los donantes o bien, como es el caso de AECID (2017), se les asigna una puntuación fija y no por tramos en función de si la entidad cumple con ciertos niveles de exigencia respecto al indicador o no. En el presente estudio se les ha asignado una puntuación más acorde con el baremo de USAID en la NUPAS, que se ha recogido en la tabla 5.2.

Para todos ellos se usará una función de preferencia usual o normal, de manera que siempre se prefiere a aquellas organizaciones que tienen mayor puntuación en el indicador.

C. Cálculo del flujo neto de inputs y outputs

Los flujos son calculados por el propio programa, pudiendo obtenerse de dos maneras: bien se le pide que aporte los flujos trabajando solo con los inputs por un lado (eliminando del estudio los indicadores de outputs) y con los outputs por otro (eliminando del estudio los indicadores de inputs) o bien se le pide que realice el estudio input/output.

La ventaja de usar el primer método es que el propio software permite copiar la tabla de resultados con los flujos y pegarla en una hoja de cálculo para su edición pues, en la versión manejada, aún no se puede realizar esta acción usando la extensión PPA del programa.

D. Clasificación de las ONGD según su desempeño y representación gráfica de los niveles de eficiencia.

En función de los flujos netos de outputs e inputs de cada ONGD se clasifican en eficientes, eficaces, frugales e ineficientes.

Se clasifican de eficientes aquellas ONGD con alto nivel de flujo neto de output $\phi_{Oj} \geq 0$ y bajo nivel de inputs ($\phi_{Ij} \leq 0$). Estarán representadas gráficamente en el segundo cuadrante del plano cartesiano.

Son eficaces las ONGD con alto nivel de flujo neto de output $\phi_{Oj} \geq 0$ y alto nivel de inputs ($\phi_{Ij} \geq 0$). Estarán representadas gráficamente en el primer cuadrante del plano cartesiano.

Serán frugales las ONGD con bajo nivel de flujo neto de output $\phi_{Oj} \leq 0$ y bajo nivel de inputs ($\phi_{Ij} \leq 0$). Estarán representadas gráficamente en el tercer cuadrante del plano cartesiano.

Finalmente, son ineficientes aquellas ONGD con bajo nivel de flujo neto de output $\phi_{Oj} \leq 0$ y alto nivel de inputs ($\phi_{Ij} \geq 0$). Estarán representadas gráficamente en el cuarto cuadrante del plano cartesiano.

En el anexo VI se puede observar la pantalla software libre Visual PROMETHEE 1.4 Academic Edition, con los datos introducidos.

Los flujos netos de inputs y outputs obtenidos para cada ONGD y su clasificación se representan en la tabla 6.3, se ha adoptado la nomenclatura usada por Ishizaka *et al.* (2017), donde en la presentación de resultados denominan output virtual a los flujos netos de output e input virtual a los flujos netos de input.

Tabla 6.3. Flujos netos de inputs y outputs

| ONGD | Input virtual (X) | Output virtual (Y) | Eficaces | Eficientes | Frugales | Ineficientes |
|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | | inputs + outputs + | inputs - outputs + | inputs - outputs - | inputs + outputs - |
| AV | 0,4095 | 0,0382 | SI | | | |
| ANC | 0,3442 | 0,1354 | SI | | | |
| CERAI | 0,0086 | 0,0044 | SI | | | |
| CIDEAL | 0,0544 | 0,0651 | SI | | | |
| JCONGD | 0,2182 | 0,1554 | SI | | | |
| PROYDE | 0,1066 | 0,3573 | SI | | | |
| SED | 0,022 | 0,2273 | SI | | | |
| ACF-E | -0,7159 | 0,2991 | | SI | | |
| ALBOAN | -0,3279 | 0,3587 | | SI | | |
| ACPP | -0,2406 | 0,3075 | | SI | | |
| EP/HE | -0,143 | 0,0712 | | SI | | |
| AeA | -0,5735 | 0,4165 | | SI | | |
| Cáritas Española | -0,355 | 0,6684 | | SI | | |
| CESAL | -0,2384 | 0,3481 | | SI | | |
| CODESPA | -0,1606 | 0,2432 | | SI | | |
| C.R.E. | -0,7549 | 0,625 | | SI | | |
| Educo | -0,415 | 0,3104 | | SI | | |
| FM | -0,3557 | 0,1264 | | SI | | |
| ANESVAD | -0,1943 | 0,4966 | | SI | | |
| EC | -0,4578 | 0,3609 | | SI | | |
| InteRed | -0,2624 | 0,0754 | | SI | | |
| JYD | -0,0233 | 0,2878 | | SI | | |
| Manos Unidas | -0,6079 | 0,6531 | | SI | | |
| MdM | -0,5899 | 0,2372 | | SI | | |
| FAMME | -0,5416 | 0,5424 | | SI | | |
| MPDL | -0,3521 | 0,3004 | | SI | | |
| Mundubat | -0,1355 | 0,0701 | | SI | | |
| Oxfam Intermón | -0,882 | 0,6327 | | SI | | |
| SC | -0,6777 | 0,3603 | | SI | | |
| ADRA | -0,1991 | -0,1411 | | | SI | |
| APS | -0,4853 | -0,0641 | | | SI | |
| AdTE | -0,0545 | -0,119 | | | SI | |
| ASF | -0,1696 | -0,2238 | | | SI | |
| Tdh E | -0,0393 | -0,2148 | | | SI | |
| H+D | -0,0917 | -0,0191 | | | SI | |
| MZC | -0,1097 | -0,1116 | | | SI | |
| ONGAWA | -0,2461 | -0,071 | | | SI | |
| PcD | -0,0174 | -0,1095 | | | SI | |
| Plan Internacional | -0,5075 | -0,0716 | | | SI | |
| SETEM | -0,3336 | -0,1425 | | | SI | |
| VSF | -0,1131 | -0,0391 | | | SI | |
| AIDA | 0,2014 | -0,0432 | | | | SI |
| AIETI | 0,2233 | -0,0669 | | | | SI |
| AMREF | 0,3131 | -0,1551 | | | | SI |
| FONTILLES | 0,0419 | -0,0229 | | | | SI |
| CGJP | 0,6827 | -0,1343 | | | | SI |

| ONGD | Input virtual (X) | Output virtual (Y) | Eficaces | Eficientes | Frugales | Ineficientes |
|------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| CI ONG | 0,0182 | -0,1793 | inputs + outputs + | inputs - outputs + | inputs - outputs - | inputs + outputs - |
| Esf | 0,0654 | -0,4028 | | | | SI |
| EDIFICANDO CN | 0,6391 | -0,1452 | | | | SI |
| FAD | 0,311 | -0,2141 | | | | SI |
| F.S.F.E. | 0,3886 | -0,0383 | | | | SI |
| FERE-CECA | 0,3224 | -0,1347 | | | | SI |
| FISC | 0,1483 | -0,4785 | | | | SI |
| Fundación Adsis | 0,2722 | -0,149 | | | | SI |
| FEA | 0,4434 | -0,4297 | | | | SI |
| FRS | 0,3022 | -0,3876 | | | | SI |
| FDV | 0,3992 | -0,1798 | | | | SI |
| FIE CIPIE | 0,4898 | -0,1718 | | | | SI |
| Madreselva | 0,3852 | -0,256 | | | | SI |
| Mainel | 0,3572 | -0,2376 | | | | SI |
| FUDEN | 0,2768 | -0,1634 | | | | SI |
| F1M | 0,358 | -0,5621 | | | | SI |
| PROCLADE | 0,1331 | -0,0536 | | | | SI |
| Promoción Social | 0,2568 | -0,0399 | | | | SI |
| IA | 0,3279 | -0,5557 | | | | SI |
| ISCOD | 0,2179 | -0,2432 | | | | SI |
| FMDLP | 0,2931 | -0,1467 | | | | SI |
| O.C.A.S.H.A. | 0,4616 | -0,0606 | | | | SI |
| PROSALUS | 0,164 | -0,1421 | | | | SI |
| PS | 0,2603 | -0,3319 | | | | SI |
| PPHH | 0,6182 | -0,4967 | | | | SI |
| Rescate | 0,0663 | -0,1403 | | | | SI |
| SOTERMUN | 0,5095 | -0,5484 | | | | SI |
| Total de ONGD | | | 7 | 22 | 12 | 33 |

Fuente: Elaboración propia a partir del software libre Visual PROMETHEE 1.4 Academic Edition

Llevando los datos a una hoja de cálculo y realizando un plano cartesiano donde el input virtual se representa en el eje de abscisas y el output virtual en el eje de ordenadas se obtiene la figura 6.1. Se ha representado también la frontera eficiente, mediante la unión de las ONGD que mejor posición ocupan (Oxfam Intermón, Manos Unidas y Cáritas española), son aquellas que presentan el mayor flujo neto de output, dados sus inputs, o el menor flujo neto de inputs dados sus outputs. Es preciso subrayar que se está trabajando bajo el supuesto de que cualquier combinación lineal convexa positiva de ONGD eficientes pertenece también a la frontera, por lo que la frontera eficiente será la representada en la figura 6.1 mediante la línea azul.

La virtud de la representación gráfica es que permite, de una forma intuitiva, saber qué posición ocupa cada entidad, qué entidades están más próxima a ella y cuál es la distancia que la separa de la frontera y en qué dirección (si la frontera le queda más

próxima aumentando los outputs, como sería el caso de FAMME, o disminuyendo los inputs, como sería el caso de ACF-E).

Mediante la representación gráfica el personal directivo de una ONGD puede tener una visión clara de sobre qué variables (inputs u outputs) deben actuar para mejorar su posición y, por análisis del funcionamiento las ONGD situadas más próximas en la frontera, intuir las decisiones a tomar para mejorar los resultados de su gestión.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que un 44,6% de las ONGD (33 de las 74 estudiadas), tienen un funcionamiento ineficiente, frente a un 29,7% que resultan ser eficientes. El 9,5% de las entidades funcionan con eficacia, consiguen sus objetivos, pero a costa de un derroche de recursos y un 16,2% administran bien sus recursos, pero no logran satisfacer los intereses de todos sus participantes, tomados como objetivos de las ONGD en este trabajo.

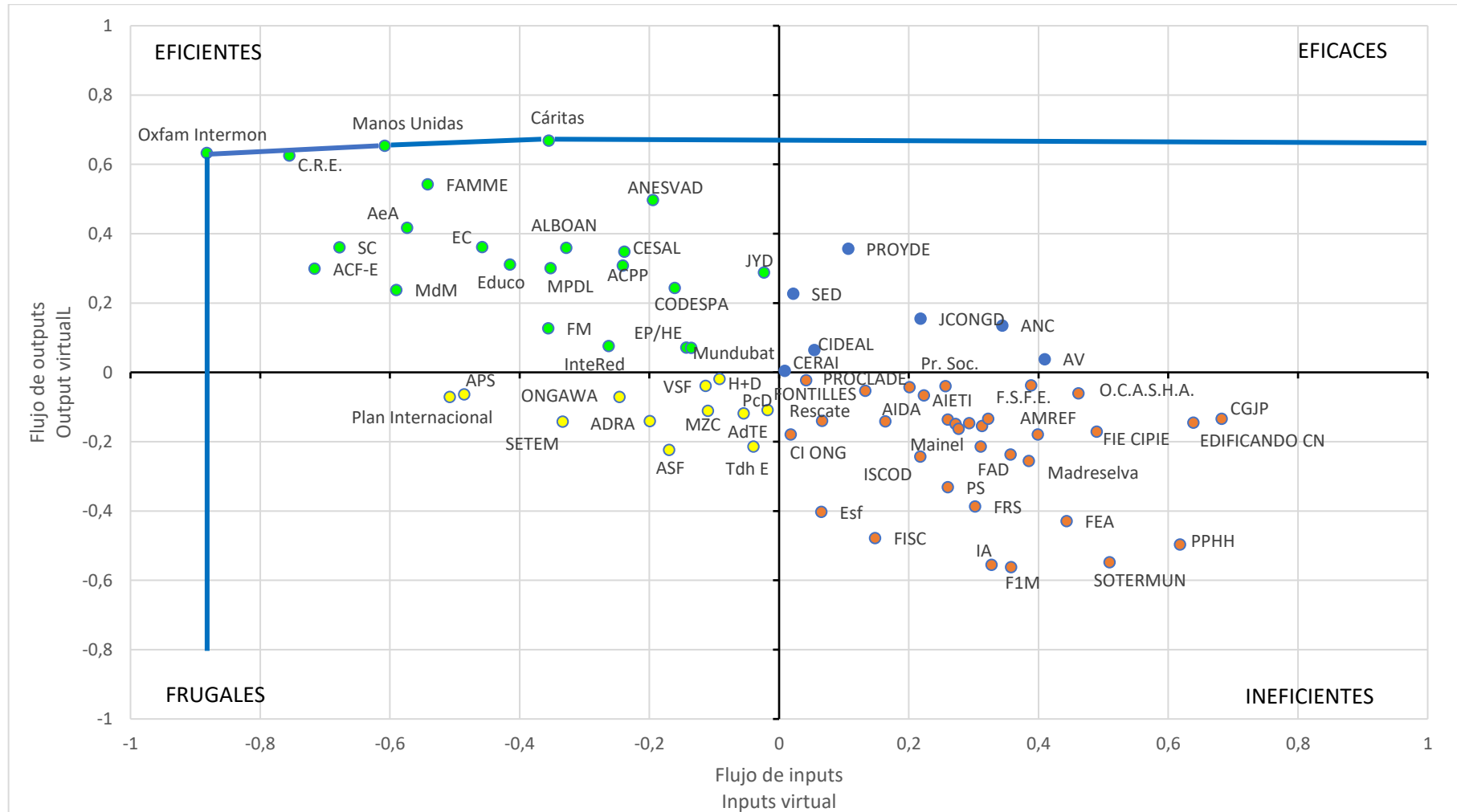
Considerando únicamente la consecución de objetivos (las entidades eficientes y eficaces), son eficientes por el lado de los outputs un 39,2% de las ONGD. Por el lado de los inputs, las organizaciones que presentan una mejor gestión de sus recursos (eficientes y frugales) suponen un 45,9%.

La tabla 6.4 recoge las ONGD clasificadas según su eficiencia y las subvenciones (en euros por proyecto -€/pyto-) que han recibido de los donantes públicos españoles durante los años 2016 y 2017, obtenidas de la BDNS. Figura también el orden de las ONGD de mayor a menor volumen de subvenciones recibidas (en €/pyto).

Para verificar la segunda hipótesis de este estudio, si las ONGD más eficientes son las que más subvenciones públicas reciben, se comparan las ONGD que resultan eficientes y eficaces con las más subvencionadas por todos los donantes públicos españoles en los años 2016 y 2017, cuyos datos se recogen en la tabla 6.4 y se concluye lo siguiente.

De las 22 organizaciones que han resultados eficientes, sólo seis están entre las 22 que más euros por proyecto reciben. Si el análisis se amplía considerando también las entidades eficaces, de las 29 ONGD que presentan eficiencia o eficacia en su funcionamiento, únicamente 12 se encuentran entre las 29 organizaciones más subvencionadas por los donantes públicos españoles. En definitiva, los resultados que se obtienen no hacen concluir que las más subvencionadas sean aquellas más eficientes o, al menos, eficaces.

Figura 6-1. Clasificación de las ONGD según su eficiencia.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.4. ONGD clasificadas según su eficiencia y su orden según la financiación recibida en €/proyecto durante los años 2016 y 2017.

| ONGD | Eficaces | Eficientes | Frugales | Ineficientes | Total subv recibidas en €/pytos | Orden por €/pyto |
|------------------|----------|------------|----------|--------------|---------------------------------|------------------|
| ACF-E | | SI | | | 69450,30147 | 33 |
| ACPP | | SI | | | 42006,64933 | 48 |
| ADRA | | | SI | | 40943,495 | 49 |
| AdTE | | | SI | | 133393,111 | 15 |
| AeA | | SI | | | 137027,7067 | 14 |
| AIDA | | | | SI | 171380,33 | 9 |
| AIETI | | | | SI | 113809,6329 | 19 |
| ALBOAN | | SI | | | 91486,004 | 27 |
| AMREF | | | | SI | 203885,3825 | 8 |
| ANC | SI | | | | 10099,175 | 62 |
| ANESVAD | | SI | | | 53711,89 | 40 |
| APS | | | SI | | 111998,0435 | 20 |
| ASF | | | SI | | 76492,60222 | 30 |
| AV | SI | | | | 5402,953333 | 66 |
| C.R.E. | | SI | | | 163938,9501 | 11 |
| Cáritas Española | | SI | | | 4011358,836 | 1 |
| CERAI | SI | | | | 66642,7075 | 36 |
| CESAL | | SI | | | 92139,63619 | 25 |
| CGJP | | | | SI | 7000 | 64 |
| CI ONG | | | | SI | 27075,50214 | 53 |
| CIDEAL | SI | | | | 150158,8 | 12 |
| CODESPA | | SI | | | 248223,396 | 6 |
| COOPERACCIO | | | | SI | 11485,615 | 61 |
| EC | | SI | | | 69546,87844 | 32 |
| EDIFICANDO CN | | | | SI | N. S. | N. S. |
| Educo | | SI | | | 20500 | 58 |
| EP/HE | | SI | | | 84089,01091 | 28 |
| Esf | | | | SI | 58426,736 | 38 |
| F.S.F.E. | | | | SI | N. S. | N. S. |
| F1M | | | | SI | 6000 | 65 |
| FAD | | | | SI | 109851,0242 | 21 |
| FAMME | | SI | | | 288430,11 | 4 |
| FDV | | | | SI | 19486 | 59 |
| FEA | | | | SI | 5330,74 | 67 |
| FERE-CECA | | | | SI | 117629,86 | 18 |
| FIE CIPIE | | | | SI | 71100 | 31 |
| FISC | | | | SI | 22033,525 | 55 |
| FM | | SI | | | 68869,58808 | 35 |
| FMDLP | | | | SI | 340415,2971 | 2 |
| FONTILLES | | | | SI | 118956,036 | 17 |
| FRS | | | | SI | 96582,5 | 24 |
| FUDEN | | | | SI | 25442,95667 | 54 |
| Fundación Adsis | | | | SI | 46660,40661 | 43 |
| H+D | | | SI | | 120031,8864 | 16 |
| IA | | | | SI | N. S. | N. S. |
| InteRed | | SI | | | 54027,99333 | 39 |
| ISCOD | | | | SI | 42827,75692 | 46 |

Estudio de la eficiencia de las ONGD

| ONGD | Eficaces | Eficientes | Frugales | Ineficientes | Total subv recibidas en €/pytos | Orden por €/pyto |
|--------------------|----------|------------|----------|--------------|---------------------------------|------------------|
| JCONGD | SI | | | | 325357,2813 | 3 |
| JYD | | SI | | | 42524,93815 | 47 |
| Madreselva | | | | SI | 15405,91167 | 60 |
| Mainel | | | | SI | 37282,106 | 50 |
| Manos Unidas | | SI | | | 27500,51529 | 52 |
| MdM | | SI | | | 46726,40555 | 42 |
| MPDL | | SI | | | 105260,4638 | 22 |
| Mundubat | | SI | | | 46644,53767 | 44 |
| MZC | | | SI | | 42883,35042 | 45 |
| O.C.A.S.H.A. | | | | SI | N. S. | N. S. |
| ONGAWA | | | SI | | 48313,33143 | 41 |
| Oxfam Intermón | | SI | | | 91975,78308 | 26 |
| PcD | | | SI | | 137835,9859 | 13 |
| Plan Internacional | | | SI | | 242899,6667 | 7 |
| PPHH | | | | SI | 7160 | 63 |
| PROCLADE | | | | SI | 31440,18 | 51 |
| Promoción Social | | | | SI | N. S. | N. S. |
| PROSALUS | | | | SI | 101155,3267 | 23 |
| PROYDE | SI | | | | 21079,03243 | 57 |
| PS | | | | SI | 166443,3333 | 10 |
| Rescate | | | | SI | 262758,2067 | 5 |
| SC | | SI | | | 69292,12088 | 34 |
| SED | SI | | | | 21970,79143 | 56 |
| SETEM | | | SI | | N. S. | N. S. |
| SOTERMUN | | | | SI | N. S. | N. S. |
| Tdh E | | | SI | | 77183,48294 | 29 |
| VSF | | | SI | | 59534,52038 | 37 |

Fuente: elaboración propia. Las ONGD que no han recibido subvenciones públicas en los años 2016 y 2017, figuran como N.S. Fuente: Elaboración propia

En definitiva, los resultados alcanzados no permiten corroborar la hipótesis de que las ONGD más eficientes son las más apoyadas por los donantes públicos. Lo que refuerza la teoría surgida a lo largo de este estudio de investigación de que o bien los verdaderos motivos por los que las Agencias apoyan o no a determinadas ONGD no se explicitan en su normativa, o bien es el peso de las formulaciones puntuales de los proyectos a subvencionar el determinante para lograr la financiación y no la eficiencia de la entidad licitante en el manejo de esos fondos, o bien lo determinante para conseguir trabajar con la Administración es una combinación de ambas razones.

Por último, se compararán los resultados obtenidos en el estudio de eficiencia, con las organizaciones que mejor hacen presentan según los indicadores y los baremos de los donantes, ordenadas usando el método TOPSIS aplicado en el capítulo 5. El estudio de la eficiencia supone que se maximizan los outputs minimizando los inputs, pero los donantes no siguen esta lógica a la hora de analizar el buen hacer de las organizaciones

que se presentan a una licitación de subvención, pues indicadores que en el estudio de eficiencia resultan a minimizar por valorar recursos, como por ejemplo el número de personas voluntarias, para los donantes son indicadores a maximizar, de cuanto más mejor, por determinar la capacidad de la ONGD para desarrollar las intervenciones.

Para realizar esta comparación, se ha reflejado en la tabla 6.5 la clasificación de las ONGD según su eficiencia, tal y como se ha realizado en este estudio, y la ordenación de las ONGD, de mejor a peor valorada, según los criterios de elegibilidad de los donantes públicos tal y como se había obtenido con TOPSIS aplicado en el capítulo 5.

Tabla 6.5. Clasificación de las ONGD según su eficiencia y según su valoración por los donantes públicos (orden TOPSIS)

| ONGD | Eficaces | Eficientes | Frugales | Ineficientes | Orden TOPSIS |
|------------------|----------|------------|----------|--------------|--------------|
| ACF-E | | Eficiente | | | 5 |
| ACPP | | Eficiente | | | 14 |
| ADRA | | | Frugal | | 49 |
| AdTE | | | Frugal | | 44 |
| AeA | | Eficiente | | | 12 |
| AIDA | | | | Ineficiente | 41 |
| AIETI | | | | Ineficiente | 20 |
| ALBOAN | | Eficiente | | | 11 |
| AMREF | | | | Ineficiente | 64 |
| ANC | Eficaz | | | | 37 |
| ANESVAD | | Eficiente | | | 16 |
| APS | | | Frugal | | 23 |
| ASF | | | Frugal | | 32 |
| AV | Eficaz | | | | 59 |
| C.R.E. | | Eficiente | | | 1 |
| Cáritas Española | | Eficiente | | | 3 |
| CERAI | Eficaz | | | | 48 |
| CESAL | | Eficiente | | | 15 |
| CGJP | | | | Ineficiente | 42 |
| CI ONG | | | | Ineficiente | 50 |
| CIDEAL | Eficaz | | | | 31 |
| CODESPA | | Eficiente | | | 22 |
| COOPERACCIO | | | | Ineficiente | 61 |
| EC | | Eficiente | | | 8 |
| EDIFICANDO CN | | | | Ineficiente | 69 |
| Educo | | Eficiente | | | 17 |
| EP/HE | | Eficiente | | | 40 |
| Esf | | | | Ineficiente | 45 |
| F.S.F.E. | | | | Ineficiente | 53 |
| F1M | | | | Ineficiente | 55 |
| FAD | | | | Ineficiente | 27 |

Estudio de la eficiencia de las ONGD

| ONGD | Eficaces | Eficientes | Frugales | Ineficientes | Orden TOPSIS |
|--------------------|----------|------------|----------|--------------|--------------|
| FAMME | | Eficiente | | | 9 |
| FDV | | | | Ineficiente | 67 |
| FEA | | | | Ineficiente | 70 |
| FERE-CECA | | | | Ineficiente | 19 |
| FIE CIPIE | | | | Ineficiente | 65 |
| FISC | | | | Ineficiente | 73 |
| FM | | Eficiente | | | 29 |
| FMDLP | | | | Ineficiente | 46 |
| FONTILLES | | | | Ineficiente | 7 |
| FRS | | | | Ineficiente | 52 |
| FUDEN | | | | Ineficiente | 43 |
| Fundación Adsis | | | | Ineficiente | 68 |
| H+D | | | Frugal | | 33 |
| InteRed | | Eficiente | | | 54 |
| ISCOD | | | | Ineficiente | 35 |
| JCONGD | Eficaz | | | | 36 |
| JYD | | Eficiente | | | 24 |
| Madreselva | | | | Ineficiente | 66 |
| Mainel | | | | Ineficiente | 71 |
| Manos Unidas | | Eficiente | | | 2 |
| MdM | | Eficiente | | | 13 |
| MPDL | | Eficiente | | | 21 |
| Mundubat | | Eficiente | | | 38 |
| MZC | | | Frugal | | 39 |
| O.C.A.S.H.A. | | | | Ineficiente | 30 |
| ONGAWA | | | Frugal | | 62 |
| Oxfam Intermón | | Eficiente | | | 4 |
| PcD | | | Frugal | | 51 |
| Plan Internacional | | | Frugal | | 6 |
| PPHH | | | | Ineficiente | 72 |
| PROCLADE | | | | Ineficiente | 58 |
| Promoción Social | | | | Ineficiente | 26 |
| PROSALUS | | | | Ineficiente | 60 |
| PROYDE | Eficaz | | | | 18 |
| PS | | | | Ineficiente | 34 |
| Rescate | | | | Ineficiente | 28 |
| SC | | Eficiente | | | 10 |
| SED | Eficaz | | | | 25 |
| SETEM | | | Frugal | | 57 |
| SOTERMUN | | | | Ineficiente | 74 |
| Tdh E | | | Frugal | | 47 |
| VSF | | | Frugal | | 56 |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, de las 17 ONGD mejor valoradas por los donantes, 15 son eficientes y sólo una de ellas resulta frugal y otra ineficiente. Si se amplía el análisis al

50% de las entidades del estudio, resulta que de las 37 ONGD mejor valoradas según los indicadores publicados por los donantes sólo nueve son ineficientes.

El análisis de eficiencia realizado utilizando los indicadores revelados por los donantes en su normativa como criterios de elegibilidad de las entidades a las que otorgarán financiación pública, da como resultado que las organizaciones más eficientes son también las mejor valoradas por los donantes según sus baremos de subvención. Es decir, las ONGD del estudio más eficientes sí coinciden con las que recibirían una subvención por parte de los donantes.

Lo expuesto, refuerza la tesis dada en este estudio de la opacidad, el oscurantismo que rodea a la asignación de subvenciones a las ONGD por parte de las Administraciones públicas, puede ser que los indicadores publicados no sean los verdaderamente determinantes para obtener la subvención, basándose los donantes en otros que no figuran entre los indicadores recogidos en su normativa. Otras explicaciones pueden venir dadas por la concesión de subvenciones en función de la popularidad de la entidad (fomentada por sus acertadas compañías de marketing o sus relaciones sociales) o las presiones recibidas por estar la ONGD asociada a determinadas organizaciones políticas o religiosas. En todo caso, estudios posteriores deberían dedicarse a tratar de sacar a la luz esos indicadores ocultos por los donantes.

El que los donantes tengan otras variables, otros intereses ocultos por los que conceden las subvenciones, puede estar detrás de la ineficiencia de las ONGD. Estas entidades dependen de la financiación pública para su supervivencia, las decisiones que se tomen en su seno irán dirigidas a continuar recibiendo recursos públicos, a cumplir con sus indicadores, los explícitos y los encubiertos, más que a tomar aquellas decisiones que les permitan actuar con eficiencia.

Otros estudios podrían ampliar los resultados obtenidos, analizando por ejemplo si existe alguna relación entre las entidades más eficientes y las mejor valoradas por el donante en función de determinadas características como el tamaño o el sector de actividad.

También resultaría de interés conocer las propiedades que presentan las ONGD más eficientes, en qué indicadores obtienen mejor posicionamiento. Así podrían deducirse si lo que las caracteriza es una determinada experiencia, un determinado volumen de recursos, o cualquier otro factor. Ello sería de gran ayuda para el personal directivo de estas entidades al conocer qué variables, en qué inputs u outputs concretos, deben actuar para mejorar su eficiencia.

Capítulo 7

Conclusiones

Este estudio de investigación surge por la dependencia de las organizaciones no gubernamentales de fondos ajenos (y gratuitos) para su supervivencia. Dado que, estas organizaciones, por definición, no pueden buscar un lucro, un beneficio económico que las autofinancie, han de funcionar con fondos procedentes de agentes públicos, en forma de subvenciones, o donaciones de agentes privados, en forma de cuotas de asociados o patrocinios.

Las convulsas crisis económicas que han azotado de forma global a todas las economías, y las que se esperan en el momento de redactar estas conclusiones debido a pandemias víricas, provocan una disminución de los fondos que reciben estas entidades de forma que ven peligrar su existencia. Por ello, resulta necesario que sigan contando con el apoyo de los distintos donantes y que adopten correctamente las decisiones internas necesarias para aprovechar al máximo sus recursos en aras a la consecución de sus fines.

El estudio de la eficiencia de la entidad permitirá cubrir ambas necesidades, por un lado, ofrece a los directivos una base de análisis sobre cómo usar los recursos de forma que se obtengan con ellos los máximos resultados y, por otro lado, permite publicitar, demostrar a los donantes y colaboradores que las ONGD están aplicando correctamente las ayudas otorgadas y logrando los resultados previstos.

El capítulo segundo se ha dedicado a establecer dentro del marco de estudio, el mundo de las ONGD y la cooperación. Del análisis de la doctrina se ha concluido que no existe consenso a la hora de definir la cooperación al desarrollo, ámbito de actuación de las ONGD, ni siquiera existe acuerdo sobre la propia definición de organización al desarrollo. La existencia de distintas concepciones de cooperación, incluyendo actuaciones dirigidas tanto a países desarrollados como en vías de desarrollo, provoca que se compute entre las ONGD a entidades dedicadas a la sensibilización o educación para el desarrollo en los países del Norte, a entidades de ayuda humanitaria o de emergencia, a fundaciones con dudosos fines altruistas e incluso a organizaciones dedicadas a la acción social.

Por lo expuesto, ha sido necesario concretar qué se entiende en este trabajo por cooperación al desarrollo y por organización no gubernamental al desarrollo. Tras el análisis de la literatura existente, la cooperación al desarrollo se define como el conjunto de actuaciones de carácter internacional y no asistencial, realizadas por un agente de un país en otro país que requiere mejorar las condiciones de vida de su ciudadanía, con

el fin de cambiar la estructura económica, social o política del país receptor y sentar las bases para que pueda prescindir de esas actuaciones externas en un futuro.

Por su parte, las organizaciones no gubernamentales al desarrollo se han definido, en sintonía con la noción dada de cooperación al desarrollo, como las entidades privadas, sin ánimo de lucro, que realizan actuaciones de carácter internacional y no asistencial en un país que requiere mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos, con el fin último de ayudar a cambiar la estructura económica, social o política del país receptor y sentar las bases para que pueda prescindir de esas actuaciones externas en un futuro, utilizando para ello recursos que provienen de un país distinto de aquel en el que se actúa.

Lo determinante para poder denominar a una organización como no gubernamental de desarrollo (ONGD), además de su carácter no lucrativo e independiente, es que sus actividades se realicen en un país en vías de desarrollo, sin perjuicio de que puedan realizar otras actuaciones, como las de sensibilización, de denuncia activa ante problemas comunitarios o de educación para el desarrollo, en países desarrollados y no desarrollados.

Definido el marco de actuación (la cooperación internacional al desarrollo) y el objeto de estudio (las ONGD), en el capítulo tercero se ha analizado el concepto de eficiencia y se ha tratado de discernir de otros conceptos como el de eficacia.

De nuevo se concluye un vacío conceptual pues tampoco existe consenso doctrinal sobre la noción de eficiencia, asociándose al mismo diversas interpretaciones. Por ello, ha sido necesario analizar las distintas concepciones que se ofrecen de la eficiencia, tanto desde la perspectiva macroeconómica como microeconómica, y se ha considerado la eficiencia, en este estudio, como un peldaño superior a la eficacia, definiéndose las ONGD eficientes como aquellas que funcionan correctamente, que hacen las cosas como las deberían de hacer, asegurando que sus recursos se aplican de la mejor manera posible a la consecución de sus fines, a ser realmente eficaces.

Entendida así la eficiencia, se ha tomado para su medida en este trabajo de investigación su concepción doctrinal más aceptada, esto es, como el resultado del cociente entre unos outputs, que deben maximizarse, y los inputs o recursos utilizados para lograr esos resultados que, para ser eficientes, deben minimizarse.

Los outputs de la ONGD, si es congruente en su funcionamiento y tiene unas metas claras y definidas, coincidirán con los objetivos perseguidos por la organización, por lo

que el numerador de la relación anterior mide lo eficaz que está siendo la entidad en su funcionamiento, el grado de logro de sus objetivos. El denominador supone actuar con el mínimo de recursos posibles, buscando la mayor economía posible. Al análisis conjunto de la eficiencia, la eficacia y la economía lo denominan autores como Otero (2011) o Jackson (2012) “valor por dinero” o las “3Es”.

Pero medir la eficiencia en las ONGD no es tarea sencilla, las ONGD presentan una serie de peculiaridades, tanto desde el lado de los outputs como desde la óptica de los inputs, que limitan o dificultan el estudio de su eficiencia haciendo su cálculo más complejo que en el mundo lucrativo. Por el lado de los outputs, los obstáculos vienen dados, sobre todo, por la falta de un objetivo claro y conjunto de todos los participantes como lo es el beneficio, por la dificultad que entraña valorar actividades inmateriales y, en menor medida, por la ausencia de precios de venta. Desde el lado de los inputs los principales inconvenientes se deben a la ausencia de costes de algunos de sus recursos (donaciones y personal voluntario). Las consecuencias en la medida de la eficiencia de estas peculiaridades se resumen en las siguientes líneas.

En primer lugar, el hecho de que los servicios prestados por las ONGD carezcan de precios o tengan “precios sombra”, no calculados en base a sus costes reales, dificulta el cálculo de sus ingresos y, por tanto, impide tener una medida clara de los resultados de su actividad.

En segundo lugar, el que el financiador de la actividad sea una persona ajena a la propia organización, mediante subvenciones o donaciones de las que depende el funcionamiento de la ONGD, hace que el referente de la calidad mínima a conseguir con los servicios prestados se marque por los donantes y no por los destinatarios de las actividades. Ello supone que el buen hacer de la entidad no pueda medirse por una pérdida de “clientes”; en todo caso, la ONGD se vería castigada con una pérdida de recursos por donaciones si no alcanza esa calidad mínima de cara al donante o no consiguiera un mínimo de sus objetivos sociales provocando malestar entre sus socios.

Si además se considera que son los donantes quienes tienen poder bastante para marcar las actividades a realizar por las ONGD, por ser las que están dispuestos a financiar y a apoyar con sus recursos, podemos concluir que la ineficiencia en la prestación de los servicios no tiene porqué provocar una desaparición de la ONGD del mercado, ni siquiera tiene porqué suponer un cambio de estrategia organizativa mediante una modificación de los servicios prestados o una diversificación de los mismos, siempre y cuando esos servicios sean los que desean prestar (y financiar) los

donantes y se encuentren acordes con la misión de la entidad respaldada por sus socios. Por ello, pese a darse la ineficiencia en una ONGD, esta puede ser mantenida para garantizar la propia supervivencia de sus objetivos y, por ende, de la propia entidad.

En tercer lugar, debe tenerse en cuenta que la ausencia de lucro, como fin común de todos los *stakeholders*, provoca que deban buscarse otros alicientes que justifiquen su participación en la entidad, intereses que estarán relacionados con el objeto social y, por tanto, con la consecución de la propia misión de la ONGD. La finalidad de las aportaciones de los participantes en las ONGD es conseguir determinadas satisfacciones personales mediante el logro de los objetivos de la entidad.

En consecuencia, la ausencia de beneficio como objetivo hace necesario demostrar a los *stakeholders* que la entidad está realizando las actividades que contribuyen a sus fines y consiguiendo con ellas unos, al menos mínimos, resultados. Ello se traduce en que los participantes de las ONGD deben colaborar en la toma de decisiones y en la planificación y evaluación organizativas, o al menos estar informados de las mismas como medio para mantener su implicación en la entidad. Participación que es difícil de valorar y cuantificar salvo que se pueda observar directamente el funcionamiento interno de la entidad o se tenga acceso a medir la satisfacción de los participantes.

En cuarto lugar señalar que el que las ONGD realicen actuaciones de mejora de las condiciones de vida en los países del Sur, alineadas con los objetivos de sus gobiernos, y algunas también realicen actuaciones de sensibilización en los países del Norte, alineadas con los fines que persiguen los gobiernos de esos países (igualdad de género, protección de medio ambiente, etc.), dificulta la medida de los logros alcanzados con esas actividades, pues, esos resultados gozarán de las sinergias que aportan las medidas adoptadas en cada país por su propio gobierno.

Lo expuesto supone que el impacto de las actividades realizadas puede deberse a numerosos factores y no sólo a la singular actuación de la ONGD, además de que esas actuaciones pueden llegar indirectamente a más personas y dar lugar a resultados más allá de lo esperado. Así, por ejemplo, las actuaciones de una ONGD que opere en el campo de la salud puede tener efectos positivos sobre la economía o sobre el nivel educativo del país, resultados que podrían no computarse como alcanzados por la entidad sanitaria.

Por último, citar la dificultad de medir la eficiencia por la carencia de datos oficiales sobre el sector de las organizaciones dedicadas a la cooperación al desarrollo y por la poca calidad y fiabilidad de los datos aportados por las propias entidades, debido, no a un

intento de ocultar o falsear la información, sino a una falta de tradición en la emisión de informes económicos y financieros. Esa falta de tradición viene provocada, por un lado, porque hasta épocas recientes no estaban obligadas por ley a presentar informes y, por otro, por el sentimiento interno de que dedicar recursos a la gestión económica y contable distraía esos recursos de la actividad verdaderamente importante, su fin social. Todo ello sin obviar que la falta de expertos económicos en el seno de estas entidades puede provocar *misreporting* (incorrecta imputación de partidas contables) y una pobre interpretación de los datos financieros, lo que impide ver la necesidad de la información contable para la toma de decisiones adecuadas.

Considerando las limitaciones analizadas, resultaba necesario estudiar cuál es el objetivo de las ONGD que debe tomarse como numerador de la ratio de eficiencia y cuáles son los recursos que conforman el denominador de esa ratio.

Del estudio de los objetivos perseguidos por las ONGD se ha concluido que estos tampoco son consensuados por la doctrina. Una de las ideas más extendidas es identificar el objetivo de estas entidades con la realización de tres tipos de actividades: una actividad de prestación de servicios destinados a cubrir necesidades, una actividad de sensibilización sobre un determinado problema y una actividad de captación de recursos, subsidiaria de las dos anteriores en tanto que estaría relacionada no con el fin social sino con la obtención de los medios necesarios para alcanzar ese fin.

Pero la existencia de objetivos fijados mediante actividades inmateriales conlleva la dificultad de encontrar indicadores válidos para su medición, de cuantificar las ideas, valores, las transformaciones, a corto y largo plazo, conseguidas mediante la actividad de sensibilización. Por su parte, la actividad material de prestación de servicios, en cuanto que busca transformar una realidad adversa, tiene también efectos a largo plazo y sobre más personas que las directamente beneficiarias de la actuación, por lo que, como ya se ha comentado, los indicadores asociados a la cuantificación de esa actividad tendrían que contemplar los efectos positivos o negativos de las intervenciones de la ONGD sobre la situación económica, social, sanitaria, laboral, educativa, etc., de la sociedad sobre la que se ha actuado, pues una actuación en un ámbito, con determinados beneficiarios, acaba afectando a medio y largo plazo a más individuos y en más sectores de los inicialmente previstos. Además, deberían restarse de esos efectos las sinergias producidas por las políticas públicas o las actuaciones privadas de otras entidades en el sector de intervención o actuación.

En este estudio se ha tomado como objetivo de las organizaciones la creación de valor para sus participantes, en sintonía con las afirmaciones y estudios realizados por Milgrom y Roberts (1993), Herrera (1998), Charreaux y Desbrières (2001) o Hernangómez *et al.* (2006). Siguiendo a estos últimos autores, se han fijado como objetivos de los participantes en una ONGD y, por tanto, como outputs del numerador de la eficiencia: la obtención de satisfacción personal, de reconocimiento social, prestigio y buena imagen pública, de beneficios fiscales, de seguridad laboral, de formación y experiencia, de financiación, de colaboración e intercambio de experiencias, así como la realización de actuaciones de desarrollo exitosas con una buena gestión de recursos.

Por el lado de los inputs, del denominador de la ratio de eficiencia, se han destacado en este estudio los peculiares recursos que las ONG tienen respecto a las entidades lucrativas: sus recursos financieros en forma de donaciones, subvenciones o cuotas de socios y sus recursos humanos en forma de cooperantes y voluntariado.

En lo referente a la captación de recursos financieros gratuitos, esta dependerá de la imagen y reputación de la entidad, de sus redes y contactos y de su habilidad para realizar campañas de marketing. Por su parte, la presencia de personas voluntarias en la organización tiene ventajas e inconvenientes: por un lado, suponen menores costes laborales, pero, por otro, dificultan la planificación pues su permanencia en la entidad depende de la motivación que sea capaz de transmitirles la organización, por lo que suelen estar sujetos a una alta rotación ocasionando costes de ruptura de actividad y de formación a los nuevos voluntarios y voluntarias.

En todo caso, tanto los recursos financieros gratuitos como el personal voluntario se han considerado inputs de las ONGD pues, aunque su remuneración no sea de índole económica tanto los donantes como las personas voluntarias sí buscan una recompensa a sus aportaciones, contraprestación que ha sido estudiada y englobada como objetivo de las ONGD y que se puede resumir en la obtención de formación o de satisfacción personal para el caso del voluntariado y en la obtención de buena imagen o reputación, ventajas fiscales o ventajas en comercio exterior para el caso de los donantes.

Definidos los objetivos de las ONGD y sus recursos, para realizar el estudio de la eficiencia sólo restaba elegir una técnica de medida y fijar unos indicadores de logro de objetivos (de outputs) y de uso de recursos (indicadores de inputs). Del estudio de la doctrina existente hasta el momento se ha concluido que la metodología del Análisis envolvente de datos (DEA) es, en los últimos tiempos, la más empleada para el estudio

de la eficiencia en las ONGD y que no existe un consenso doctrinal en los indicadores más adecuados para analizar la eficiencia de las ONGD. Las limitaciones encontradas a la hora de estudiar la eficiencia en las organizaciones no lucrativas hacen que la mayor parte de los estudios se refieran a aspectos parciales, a determinadas áreas o actividades de la entidad, y no se encuentren trabajos que analicen la eficiencia global de las ONGD.

Por lo que se refiere a los indicadores, suelen ser los propios autores quienes fijan las variables que valoren la consecución de objetivos y el uso de recursos para medir la eficiencia, siendo escasos los estudios en los que esos indicadores o criterios de eficiencia son establecidos por personal de las propias ONGD y un solo estudio, el realizado por Martín *et al.* en 2015, ha recurrido a personal de una Agencia, la AECID, para establecer indicadores.

Sin embargo, los donantes públicos imponen, mediante ley, unas normas rigurosas tanto para la selección de las organizaciones a las que conceden las subvenciones públicas, llamados criterios de elegibilidad, como para la gestión y justificación de los fondos públicos donados, llamados criterios de justificación.

Los criterios de justificación suponen adoptar por las entidades una serie de mecanismos de gestión que favorecen su funcionamiento eficiente. El estudio de la normativa de justificación de subvenciones públicas puede dar lugar a un manual de buenas prácticas, a un código de conducta que fomentaría la eficiencia en las organizaciones.

El estudio de los criterios de elegibilidad supone conocer qué indicadores están usando los donantes para garantizar el buen hacer de las entidades a las que benefician con sus subvenciones. Si esos indicadores de los donantes valoran el buen funcionamiento de las ONGD, supuestamente, servirían para valorar la eficiencia de las ONGD, por lo que se procedió a analizar y extraer los indicadores de elegibilidad recogidos en la normativa de tres de los donantes públicos más relevantes (AECID, EuropeAid y USAID) a fin de usarlos en este estudio de eficiencia. Ello permitiría, además, obtener unos indicadores de eficiencia objetivos, no fijados subjetivamente por los autores del estudio y que, de ser suficientes, podrían ser generalizados como indicadores de eficiencia para las entidades no lucrativas.

Del estudio de los criterios de elegibilidad de los donantes, realizado en el capítulo cuarto, se obtiene una conclusión relevante, la opacidad que rodea a la selección de las

ONGD beneficiarias de donaciones públicas. Pese a que esa selección debe estar regulada legalmente por seguridad jurídica, ninguna de las Agencias analizadas permite identificar con claridad unos requisitos, indicadores y criterios en los que basa su selección. La verdadera decisión se deja en manos de determinadas personas, técnicos de la AECID, comité de evaluación de la UE o grupo de expertos de USAID, elegidos por las propias Agencias, quienes de forma subjetiva puntúan a las organizaciones en base a criterios e indicadores publicados de forma genérica, o ni tan siquiera explicitados, por las Agencias.

Sí es cierto que todos los donantes exigen a las ONGD una cierta experiencia, la presentación de documentos y la declaración de datos que permiten examinar su funcionamiento interno, por lo que se infiere que se analiza la eficiencia de la entidad, el buen hacer organizacional. Sin embargo, la falta de claridad en la definición de indicadores, la ausencia de publicidad por parte de los donantes de qué parte de los documentos solicitados es analizada y de qué requisitos de cumplimiento se exige a los datos solicitados, la falta de una relación explícita entre criterios, indicadores, requisitos y fuentes de verificación ha provocado que en este estudio se hayan tenido que deducir la mayor parte de esos indicadores y sus pesos de los documentos solicitados por los donantes a las ONGD.

Analizando la documentación requerida por los donantes a las ONGD, se ha podido comprobar la existencia de datos solicitados que no se han podido relacionar con ningún criterio o indicador concreto de los explicitados por las Agencias en su normativa. Así, por ejemplo, la AECID, en el artículo 7 del RD 193/2015, solicita para acceder a su registro que se indique el número de personas socias y de donantes, pero no explicita en ningún momento qué analiza con estos datos. La Agencia europea solicita en PADOR (Servicio de Registro en Línea de EuropeAid, 2008) datos financieros (ingresos, beneficio neto, fondos propios, el informe de auditoría, etc.), pero sólo publicita como criterio la capacidad de gestión y la existencia de fuentes de financiación estables y suficientes, sin explicitar en su normativa o en la convocatoria de subvenciones cómo, con qué indicadores basados en los datos solicitados, se verifican esos criterios. La USAID (Registro Federal de contratistas de EE UU, 2000) continúa en esa línea, pues los datos registrados en SAM son usados en una selección previa de las organizaciones, pero no explicita en ningún momento los indicadores establecidos para valorar a las ONGD.

Lo expuesto lleva a concluir que, dado que hay datos solicitados por los donantes que no se relacionan con un indicador que haya publicado, parece que las Agencias usan

para la selección de las ONGD indicadores internos que se desconocen, que la selección abarca aspectos que no ha sido publicitados.

Además, ninguna Agencia analizada establece una relación clara entre los criterios y las fuentes de verificación. Todas solicitan datos a las entidades y publican los criterios generales de selección, pero no concretan qué datos son usados para verificar cada criterio ni dicen qué características deben reunir la documentación requerida para considerarla aceptable por el donante. A modo de ejemplo, la Agencia española (artículo 7 del RD 193/2015) solicita a las ONGD el organigrama, pero no establece qué debe recoger ese organigrama para ser valorado positivamente.

Señalar también que los criterios relacionados con la propia formulación técnica del proyecto presentado por las ONGD a subvención son los que mayor peso tienen para los donantes, muy superior al otorgado a los criterios relacionados con el funcionamiento interno, que se pueden considerar residuales. La formulación del proyecto no es más que la redacción literaria de las actuaciones que se pretenden realizar por la organización y una exposición del presupuesto de la intervención. Esa formulación no deja de ser una declaración de intenciones que, si bien los donantes obligan a cumplir bajo la pena de pedir el reintegro de los fondos subvencionados, nada dice sobre el mejor o peor funcionamiento actual de la entidad, sin perjuicio de que las organizaciones con más experiencia en la redacción de intervenciones o en la realización de actuaciones en determinado país o sector, puedan describir de manera más acertada las actividades a realizar y los recursos necesarios para llevarlas a cabo sin que nada asegure que esa intervención se realice de la manera más eficiente posible.

No obstante, los datos solicitados por los donantes a las ONGD y los requisitos preliminares de inscripción en el registro de las Agencias hacen prever que el funcionamiento de la entidad es analizado y tiene para todos los donantes un peso mayor al aparente, al publicitado en su normativa. De hecho, la puntuación que las organizaciones alcancen en el apartado de los baremos dedicado al funcionamiento interno es decisiva y no lograr un mínimo es excluyente para la obtención de la subvención.

La opacidad de los donantes también se pone de manifiesto a la hora de establecer las ponderaciones de cada indicador. Dentro de cada criterio, las Agencias dan una puntuación global para varios indicadores sin especificar qué peso tienen cada uno de ellos, lo que hace que no se pueda conocer si, dentro de un mismo criterio, algún indicador tiene un peso superior a otro.

Por último, relacionado también con el oscurantismo que rodea la concesión de subvenciones públicas, se debe comentar la poca transparencia del procedimiento y la nula comunicación de buenas prácticas. Las Agencias no publicitan el contenido de los proyectos seleccionados, lo que permitiría a otras entidades mejorar sus formulaciones de proyectos, ni se tienen a disposición general los datos de las entidades beneficiadas, pues los datos solicitados por los donantes a las ONGD permanecen en la esfera privada. Datos que podrían hacerse públicos, tal y como lo hace la Coordinadora de ONGD española respecto a las organizaciones a ella asociadas, esa divulgación de datos permitiría contar con cifras oficiales en los estudios de investigación y daría transparencia al proceso de selección.

El que ninguna de las Agencias analizadas publicite las formulaciones que de cada proyecto han presentado las organizaciones, dificulta conocer los motivos de las decisiones tomadas a la hora de conceder o denegar subvenciones por no poder acceder a las propuestas que sí han sido elegidas y compararlas con las que han sido desechadas. Si se publicasen esas propuestas podría ser una gran fuente de aprendizaje para las entidades y otorgaría una mayor transparencia al sector.

A pesar de todas las limitaciones enumeradas para conocer los indicadores de elegibilidad de los donantes, si se tienen en cuenta aquellos que sí da el donante o que se han deducido de los datos que las Agencias solicitan a las entidades, se pueden enumerar una serie de criterios, indicadores y pesos asociados que, deducidos de los donantes públicos, permitirían analizar la eficiencia de las ONGD. Se han identificado cuatro criterios valorados por todas las Agencias: experiencia, recursos humanos, recursos financieros y transparencia y funcionamiento interno y un total de 21 indicadores que permiten comprobar el cumplimiento de esos criterios. La relación entre criterios, indicadores y pesos se ha recogido en la tabla 5.3 del capítulo quinto.

De todos los criterios enumerados, la experiencia es el más valorado por los donantes, teniendo más importancia, a la hora de conceder subvenciones, el número de proyectos anteriormente ejecutados por las ONGD que el volumen de fondos por ellas gestionados. En consecuencia, existe un aliciente, fomentado por las Administraciones, a que las ONGD prioricen acometer muchos pequeños proyectos, de poco presupuesto, frente a pocos proyectos de mayor magnitud.

Además, que la experiencia sea el factor más valorado por los donantes, puede condicionar que sean siempre las mismas organizaciones las que reciben las subvenciones, aquellas que más tiempo llevan en el sector, las que más proyectos han

hecho y en las que más países operan. Las pequeñas entidades o aquellas de reciente creación tendrían menos posibilidades de acceder a esa financiación pública.

Una vez identificados los indicadores de elegibilidad de los donantes públicos y a fin de validarlos, se comparó mediante TOPSIS el ranking de ONGD ordenadas de mejor a peor funcionamiento, según los indicadores de los donantes, con el ranking de organizaciones ordenadas de mayor a menor volumen de financiación pública recibida, según los datos obtenidos de la Base de Datos nacional de Subvenciones. La muestra del estudio la integran las 74 ONGD que formaban parte de la Coordinadora estatal en 2016.

Los resultados del estudio resultaron sorprendentes, obteniendo una diferencia significativa entre las ONGD más subvencionadas y aquellas que mejor hacer presentaban según los criterios de elegibilidad de los donantes. Estos resultados refuerzan la tesis de lo opacos que resultan los donantes públicos a la hora de explicitar en qué basan la decisión de conceder una subvención a determinada ONGD y de que los indicadores relacionados con el funcionamiento interno de la entidad son relativamente poco importantes para los donantes si se comparan con los indicadores que valoran la calidad de las formulaciones de proyectos presentadas.

Parece que las Agencias usan el buen funcionamiento como criba, como preselección de las ONGD que pueden optar a sus licitaciones, siendo en un segundo momento cuando, de todas las ONGD que han sido preseleccionadas, deciden a quién subvencionar en función del proyecto presentado. Esa preselección da la impresión de basarse en los datos aportados por las ONGD para acceder al registro de las distintas Agencias, datos que no todos se han podido relacionar con indicadores de elegibilidad publicados por los donantes en su normativa, lo que confirma la sospecha de que las Agencias usan para la (pre) selección de las ONGD indicadores internos que no explicitan.

Además, el hecho de que la concesión de subvenciones se haga depender en todas las Agencias de la valoración que un grupo de expertos, nombrados por la propia Agencia, realice de unos indicadores definidos de forma imprecisa con términos como “suficiente o adecuado” nivel de logro del ítem, no hace más que añadir oscurantismo a los criterios de elegibilidad.

Si unimos lo anterior al hecho de que se otorguen subvenciones de forma directa, sin pasar por la concurrencia competitiva, a determinadas ONGD o a determinados

sectores, reafirma la posibilidad de que sea el favorecer ciertos intereses, uno de los factores determinantes a la hora de conceder financiación pública. Estudios posteriores podrían dedicarse a tratar de descubrir y concretar esos indicadores ocultos o que resultan oscuros en la normativa de los donantes.

A pesar del oscurantismo, de que las Agencias usen más ítems de los publicados o de los deducidos en el estudio, los indicadores obtenidos son válidos, acertados y coherentes para evaluar la eficiencia de las ONGD, en la medida en que son los recogidos de la propia normativa de los donantes, por lo que se han establecido de forma objetiva, y representan, esto es, evalúan y valoran, los outputs y los inputs de estas entidades. La relación entre los outputs, los inputs y sus indicadores y pesos se ha recogido en la tabla 6.1 de este estudio.

Una vez establecidos los indicadores de inputs y outputs sólo restaba medir la eficiencia de las ONGD, tema al que se ha dedicado el capítulo sexto de esta tesis. El método usado para medir la eficiencia ha sido novedoso respecto a estudios anteriores, pues se ha aplicado el PPA (*PROMETHEE Productivity Analysis*), siguiendo la explicación que del mismo realizan Ishizaka *et al.* (2017). La principal ventaja de este método respecto de otros usados para evaluar la eficiencia es que permite clasificar las ONGD estudiadas en cuatro categorías: eficientes, eficaces, frugales e ineficaces, representando su situación en un eje de cartesianas, de manera que resulta sencillo identificar las entidades eficientes, la posición que ocupa una ONGD respecto al resto, la distancia que las separa de la eficiencia y en qué ámbito, si de inputs o de outputs, debe centrarse para mejorar.

Las conclusiones extraídas del estudio de la eficiencia llevan a afirmar que un 44,6% de las ONGD tienen un funcionamiento ineficiente, un 29,7% resultan ser eficientes. El 9,5% de las entidades funcionan con eficacia, consiguen sus objetivos, pero a costa de un derroche de recursos y un 16,2% administran bien sus recursos, pero no logran satisfacer los intereses de todos sus participantes, tomados como objetivos de las ONGD en este trabajo. Considerando únicamente la consecución de objetivos (las entidades eficientes y eficaces), son eficientes por el lado de los outputs un 39,2% de las ONGD. Por el lado de los inputs, las organizaciones que presentan una mejor gestión de sus recursos (eficientes y frugales) suponen un 45,9%.

Comparando las ONGD que resultan eficientes con las que reciben más financiación de los donantes públicos españoles, los resultados que se obtienen no llevan a concluir que las más subvencionadas sean aquellas más eficientes, ni siquiera las más eficaces.

Comparando los resultados obtenidos en el estudio de eficiencia, con las organizaciones que mejor hacer presentan según los indicadores y los baremos de elegibilidad de los donantes (establecidas en TOPSIS realizado en el capítulo quinto), las coincidencias son más relevantes, esto es, aplicando a las ONGD los indicadores publicados por los propios donantes, las ONGD que recibirían las subvenciones públicas serían las más eficientes.

Estos resultados vuelven a apoyar la conclusión del oscurantismo que rodea a la concesión de subvenciones públicas. Se infiere que existen indicadores decisivos no explicitados por los donantes que podrían ser objeto de ulteriores estudios. Se debe señalar que el hecho de que la concesión de subvenciones públicas dependa de variables no publicadas puede estar dando lugar a la ineficiencia de las ONGD que, en su afán de contentar a los donantes, adecúan su funcionamiento al cumplimiento de los requisitos por ellos publicados y no a la búsqueda de la verdadera eficiencia.

Trabajos futuros podrían dedicarse a analizar si las ONGD eficientes o las mejor valoradas por los donantes según sus baremos establecidos de elegibilidad, muestran determinados patrones de tamaño, sector de actividad o cualquier otra peculiaridad. También se pueden examinar las características que presentan las ONGD más eficientes, en qué indicadores, de los usados en este estudio, obtienen mejor posicionamiento. Este análisis favorecería la toma de decisiones dentro de las ONGD.

Referencias consultadas

- Abenoza S., Carreras I., Sureda M. (2015). *Colaboraciones ONG y Empresa que Transforman la Sociedad*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2014-15 Barcelona: Esade, Instituto de innovación Social. Recuperado el 1 de junio de 2020 de <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/programa-esade-liderazgo-social-2015.pdf>
- Acosta A. (2015). El Buen Vivir como alternativa al desarrollo. Algunas reflexiones económicas y no tan económicas. *Política y Sociedad* 52(2), pp.299-330.
- Acuerdo 2000/483/CE de asociación entre los Estados de África, del Caribe y del Pacífico, por una parte, y la Comunidad Europea y sus Estados miembros, por otra firmado en Cotonú el 23 de junio de 2000. *Diario Oficial de la Unión Europea* nº L317, 15 de diciembre de 2000.
- Acuerdo por el que se modifica el Acuerdo de Asociación entre los Estados de África, del Caribe y del Pacífico, por una parte, y la Comunidad Europea y sus Estados miembros, por otra, firmado en Cotonú el 23 de junio de 2000. *Diario Oficial de la Unión Europea* nº L 209, 11 de agosto de 2005.
- Acuerdo por el que se modifica por segunda vez el Acuerdo por el que se modifica el Acuerdo de Asociación entre los Estados de África, del Caribe y del Pacífico, por una parte, y la Comunidad Europea y sus Estados miembros, por otra, firmado en Cotonú el 23 de junio de 2000, modificado por primera vez en Luxemburgo el 25 de junio de 2005. *Diario Oficial de la Unión Europea* nº L287, 4 de noviembre de 2010.
- Acuña Soto C. M.; Liern V.; Pérez Gladish, B. M. (2018). Normalization in TOPSIS-based approaches with data of different nature: application to the ranking of mathematical videos. *Annals of Operations Research*, p.1-29. DOI 10.1007/s10479-018-2945-5
- AECA (2000). *La teoría de las limitaciones en la contabilidad de gestión*. Madrid: AECA.
- AECID (s.f.): La AECID en cifras. *Transparencia y rendición de cuentas*. Recuperado el 4 de julio de 2020 de <https://www.aecid.es/ES/la-aecid/transparencia>
- AECID (2014). *Guía de Modalidades e Instrumentos de Cooperación de la AECID*. Madrid: AECID. Recuperado el 27 de enero de 2017 de <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Modalidades%20e%20instrumentos%20de%20operaci%C3%B3n/Guia%20de%20modalidades%20e%20instrumentos.pdf>
- AECID (2017). *Proceso de Calificación de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo, Manual de autoevaluación para la acreditación como ONGD calificada*. Recuperado el 11 de enero de 2019 de <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/documentos%20adjuntos/170810%201%20Manual%20Calif%20Nuevas.pdf>
- AECID (2018a). *Resolución de 21 de mayo de 2018, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, por la que se convocan subvenciones a Acciones de Cooperación para el Desarrollo correspondientes al año 2018*. Recuperado el 14 de julio de 2020 de <https://www.aecid.gob.es/es/Paginas/DetalleProcedimiento.aspx?idp=277>
- AECID (2018b). *Resolución de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo por la que se aprueba la convocatoria pública de concesión de subvenciones para la realización de convenios de cooperación para el desarrollo correspondiente al periodo 2018-2021*. Recuperado el 13 de abril de 2019 de <https://www.aecid.gob.es/es/Paginas/DetalleProcedimiento.aspx?idp=265>

- AECID (2019a). *Resolución de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo por la que se aprueba la convocatoria pública de concesión de subvenciones para la realización de proyectos de cooperación para el desarrollo, incluidos los de Educación para el Desarrollo en España, correspondiente al año 2019*. Recuperado el 15 de diciembre de 2019 de <https://www.aecid.gob.es/es/Paginas/DetalleProcedimiento.aspx?idp=310>.
- AECID (2019b). *Normas de gestión, seguimiento y justificación de convenios y proyectos de ONGD y de acciones de cooperación para el desarrollo, guía de aplicación. Versión revisada diciembre 2019*. Recuperado el 1 de enero de 2020 de <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/documentos%20adjuntos/Gu%C3%ADa%20Normas%20ONGD%20y%20ACCIONES%20versi%C3%B3n%20revisada%20noviembre%202019.pdf>
- Aguilar Cárdenas R. (5 de abril de 2014). "Las ONG y el clientelismo político" [Mensaje en un Blog]. Recuperado el 9 de enero de 2020 de <http://drricardoaguilar.blogspot.com/2014/04/las-ongs-y-clientelismo-politico.html>
- Aibar Guzmán C. (2003). El logro del value for money en la gestión pública: consideraciones en torno a los indicadores de eficiencia, eficacia y economía. *Revista Contabilidad & Finanzas* 14(32), pp.99-110.
- Akkaya G.C., Uzar C. (2013). The usage of multiple-criteria decision making techniques on profitability and efficiency: an application of PROMETHEE. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 5(1), pp.149-156.
- Alarcón D. (2009). *¿Cómo Afecta la Crisis Financiera a los Países en Desarrollo?* Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo, 81. PNUD. Recuperado el 3 de julio de 2020 de <https://ipcig.org/pub/esp/IPCOnePager81.pdf>
- Alcott B. (2014). La Paradoja de Jevons (Efecto Rebote). En D'Alisa G., Demaria F. y Kallis G (eds), *Decrecimiento. Un Vocabulario para una Nueva Era*, pp.195–199. Abingdon: Routledge-Earthscan.
- Aldashev G., Verdier T. (2010). Goodwill bazaar: NGO competition and giving to development. *Journal of Development Economics*, 91(1), pp.48–63.
- Ali A.I., Seiford L.M (1993). The Mathematical Programming Approach to Efficiency Analysis. En Fried, H.O., Lovell C.A.K y Schmidt S.S. (eds.), *The Measurement of Productive Efficiency. Techniques and Applications*, pp.120-159 New York: Oxford University Press.
- Álvarez Orellana S.M. (2012). Una introducción a la cooperación internacional al desarrollo. *REDUR* 10, pp.285-309. Recuperado el 11 de julio de 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4104832>
- Álvarez Pinilla, A. (2001). *La Medición de la Eficiencia y la Productividad*. Madrid: Pirámide.
- Alonso J.A. (1999). La eficacia de la ayuda: crónica de decepciones y esperanzas. En Alonso J. A. y Mosley, P. (eds.) *La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda*, pp, 69-123. Madrid: Civitas.
- Ambrós Mendioroz M (2013). *Análisis comparativo de instrumentos de financiación oficial a organizaciones de la sociedad civil en varios países financiadores*. Madrid: AECID. Recuperado el 20 de diciembre de 2019 de http://www.aecid.es/galerias/ongds/descargas/Analisis_financiacion_oficial_OS_C.pdf
- Andrés Jovani J. M. (2013). Teoría económica del voluntariado y las ONG. Una propuesta para el debate. *Encuentros Multidisciplinares*, 15(43), pp.44-54. Recuperado el 11 de julio de 2020 de <http://hdl.handle.net/10486/678756>

- Andrés López G., Molina De La Torre I. (2000). *Introducción a la Solidaridad internacional, la Cooperación para el Desarrollo*. Valladolid: Universidad de Valladolid, Servicio de Publicaciones e Intercambio.
- Andrés-Alonso P., Martín-Cruz N., Romero-Merino M.E. (2006) The governance of nonprofit organizations: Empirical evidence from nongovernmental development organizations in Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 4(35), pp.588-604.
- Arenas Parra M.M., Bilbao Terol A.M., Blanca María Pérez Gladish B.M., Rodríguez Uría M.V., Cerdá Tena, E. (1999). Aplicación de la programación compromiso a la gestión de hospitales públicos. *Documentos de trabajo de la Universidad de Oviedo*. Facultad de Ciencias Económicas, (163).
- Arendt H. (1969). Reflections on violence. *Journal of International Affairs*, 23(1), pp. 1-35.
- Ariza Montes J.A., Velasco Portero M.T. (2006). La gestión de recursos humanos en las entidades no lucrativas. En Jiménez Escobar J. y Morales Gutiérrez A.C.(Dir.), *Dirección de entidades no lucrativas*, pp.389-417.Navarra: Cizur Menor.
- Ayaviri Nina V.D. (2016). Actuaciones de las organizaciones no gubernamentales: eficacia y eficiencia. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 18(1), pp.27-36. Recuperado el 11 de enero de 2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5399045>
- Ayllón B. (2007). La cooperación internacional para el desarrollo: fundamentos y justificaciones en la perspectiva de la Teoría de las Relaciones Internacionales. *Carta Internacional*, 2(2) pp.32-47. Recuperado el 23 de enero de 2017 de <https://www.cartainternacional.abri.org.br/Carta/article/view/416>
- Ayllón Pino B. (2011). La cooperación internacional para el desarrollo: reflexión y acción para los profesionales de las Relaciones Internacionales. En Murillo Zamora C. (Ed.), *Hacia un nuevo siglo en Relaciones Internacionales* pp.277 – 299. Heredia, Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica. Recuperado el 2 de agosto de 2020 de <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/14184>
- Báez Melian J.M. (2008). Un análisis crítico del actual sistema internacional de cooperación al desarrollo. *Estudios Económicos de Desarrollo Internacional*, 8(2), pp.21–40.
- Banker R.D., Charnes A., Cooper W.W., Swarts J.; Thomas D.A. (1989) An Introduction to Data Envelopment Analysis with Some of Its Models and Their Uses. *Research in Governmental and Nonprofit Accounting* 5, pp.125–163.
- Banco Mundial (2003). *Informe sobre el desarrollo mundial 2003, Desarrollo sostenible en un mundo dinámico transformación de instituciones, crecimiento y calidad de vida*. Banco Mundial. Recuperado el 11 de enero de 2019 de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/222441468340783817/Informe-sobre-el-desarrollo-mundial-2003-desarrollo-sostenible-en-un-mundo-dinamico-transformacion-de-instituciones-crecimiento-y-calidad-de-vida>
- Banco Mundial (2013). *El Marco Integral de Desarrollo*. Recuperado el 11 de enero de 2019 de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTPPSPANISH/0,,contentMDK:20261876~pagePK:64130965~piPK:64130262~theSitePK:384979,00.html>
- Baran P. (1959). *La economía política del crecimiento*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Bartleby.com (s.f.). Harry S. Truman. Discurso inaugural. *Discursos inaugurales de los presidentes de los Estados Unidos*. Recuperado el 24 de marzo de 2018 de <https://www.bartleby.com/124/pres53.html>
- Bebbington A., Mitlin, D. (1996). *Ngo Capacity and Effectiveness: a Review of Themes in Ngo-Related Research Recently Funded by ESCOR*. Londres: International Institute for environment and development.

- Benson W. (1942). The Economic Advancement of Underdeveloped Areas. En Durbin E.F.M. (ed.), *The Economic Basis of Peace*, p.10. Londres: National Peace Council
- Bentes A., Carneiro J., Silva J., Kimura H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, 65(12), pp.1790-1799.
- Berber P., Brockett P.L., Cooper W.W., Golden L., Parker B.R. (2011). Efficiency in fundraising and distributions to cause-related social profit enterprises. *Socio-Economic Planning Sciences*, 45 (1), pp.1–9.
- Bilbao Terol A. M., Arenas Parra M M., Cañal Fernández V., Antomil Ibas J. (2014). Using TOPSIS for assessing the sustainability of government bond funds. *Omega* 49, pp.1-17.
- Bisbe J., Barrubés J. (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología* 65 (10), pp. 919-927.
- Bluedorn A.C. (1980). Cutting the Gordian know: a critique of the effectiveness tradition in organization research. *Sociology and Social Research* 64, pp.477-496. California; University of Southern.
- Boni A., Calabuig C., Cuesta I., De los Llanos M., Lozano J.F., Monzó J.M., Torres A.J. (2010). Cooperación internacional para el desarrollo edición revisada. En Calabuig y De Los Llanos (coord), *Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo 1*. Valencia:Universitat Politècnica de València. Recuperado el 26 de enero de 2019 de <http://www.upv.es/upl/U0566378.pdf>
- Brans J.P., Vincke P. (1985). A preference ranking organization method. *Management Science*, 31(6), pp.647–656.
- Breuning M. (2002). Foreign Aid, Development Assistance, or Development Cooperation: What's in a Name? *International Politics*, 39, pp: 369-377.
- Briales A. (2011). Discurso, ideología y dilemas en las ONG: un estudio con cooperantes españoles. *Discurso & Sociedad* 5(2), pp.230-258. Recuperado el 3 de junio de 2020 de <http://www.dissoc.org/ediciones/v05n02/DS5%282%29Briales.pdf>
- Browne S. (1999). *Beyond Aid: From Patronage to Partnership*. Aldershot, Reino Unido: Ashgate.
- CAD (2014). DAC High Level Meeting, Final Communiqué, 16 December 2014. Recuperado el 13 de septiembre de 2016 de <https://www.oecd.org/dac/OECD%20DAC%20HLM%20Communique.pdf>
- Camacho Laraña I., Montero Romero M.T. (2006). La gestión económica-financiera en las entidades no lucrativas. En Jiménez Escobar J. y Morales Gutiérrez A.C., (dir.), *Dirección de entidades no lucrativas*, pp.419-442. Navarra; Cizur Menor.
- Campbell J.P., Dunette M.D., Lawler E.E., Weick K.E. (1970): *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Capable Partners Program (2017): *La guía esencial de las ONG para administrar la adjudicación de la USAID*. Washington, DC.: FHI 360. Recuperado el 1 de julio de 2020 de <https://www.ngoconnect.net/resource/la-guia-esencial-de-las-ong-para-administrar-la-adjudicacion-de-la-usaid>
- Catalog of Federal Domestic Assistance (CFDA) (s.f.). U.S. General Services Administration Federal Government. Recuperado el 11 de julio de 2020 de <https://beta.sam.gov/search?index=cfda>
- Çelen A. (2014). Comparative Analysis of Normalization Procedures in TOPSIS Method: With an Application to Turkish Deposit Banking Market. *Informática*, 25(2), pp.185–208. Vilnius University. Recuperado el 13 de marzo de 2019 de <http://dx.doi.org/10.15388/Informatica.2014.10>
- Celorio G. (2007) Educación para el desarrollo. En Celorio G y Munain A. (Coords.), *Diccionario de educación para el desarrollo*. Bilbao: Hegoa. Recuperado el 13 de marzo de 2018 de

- http://publ.hegoa.efaber.net/uploads/pdfs/62/Diccionario_de_Educacion_para_eI_Desarrollo.pdf?1488539200
- Celorio G, Munain A. (Coords.). Diccionario de educación para el desarrollo. Bilbao; Hegoa. Recuperado el 13 de marzo de 2018 de http://publ.hegoa.efaber.net/uploads/pdfs/62/Diccionario_de_Educacion_para_eI_Desarrollo.pdf?1488539200
- CEPAL (1996): *Transformación productiva con equidad: la tarea prioritaria del desarrollo de América Latina y el Caribe en los años noventa*. Chile: CEPAL, Naciones Unidas. Recuperado el 27 de enero de 2019 de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2102-transformacion-productiva-equidad-la-tarea-prioritaria-desarrollo-america-latina>
- CEPAL (s.f.): *Acerca de la CEPAL*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado el 25 de diciembre de 2016 de <http://www.cepal.org/es/acerca-de-la-cepal>.
- Codorniu J.M. (2004). Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 55, pp.121-142. Madrid, Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones. Recuperado el 3 de enero de 2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1243725&orden=271109&info=link>.
- Codorniu J.M. (2009). La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector. *Cuadernos de debate*, 5. Madrid: Fundación Luis Vives. Recuperado el 3 de junio de 2020 de https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366110413_023.pdf
- Coelli T.; Prasada Rao D.; Battese G. (1998). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*. Boston, EE UU: Kluwer Academic.
- Cohen E., Franco R. (1988). *Evaluación de Proyectos Sociales*. México D.F.: Siglo Veintiuno.
- Coll Serrano V., Blasco Blasco O.M. (2006). Evaluación de la eficiencia mediante el análisis envolvente de datos introducción a los modelos básicos [edición electrónica]. Universidad de Valencia. Recuperado el 3 de julio de 2020 de https://www.uv.es/vcoll/libros/2006_evaluacion_eficiencia_DEA.pdf
- Collado, H. (2015). Incidencia política: concepto, Importancia y herramientas. Herramienta para redes y entidades de custodia del territorio. *Quaderns per a entitats de custòdia del territori*, 6. Xarxa de Custòdia del Territori. Recuperado el 24 de septiembre de 2020 de http://www.xct.cat/mm/file/iniciatives/tejiendo%20redes%2014-15/Documento%20incidencia%20politica_DEF.pdf
- Colmenarejo R. (2016). Enfoque de capacidades y sostenibilidad. Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum. *Ideas y Valores*, 65(160), pp.121-149.
- Comisión Europea (s.f.). Nuestros socios. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de https://ec.europa.eu/europeaid/relations-partners_en
- Comisión Europea (2016). *Contratación pública y subvenciones para las acciones exteriores de la Unión Europea. Una guía práctica (Versión 2016.0- 5 de enero de 2016) (PRAG)*. Recuperado el 13 de febrero de 2018 de <http://ec.europa.eu/europeaid/prag>
- Consejo de Seguridad de la ONU (s.f.). *Lista consolidada del Consejo de Seguridad de la Naciones Unidas*. Naciones Unidas. Recuperado el 14 de julio de 2020 de <https://www.un.org/securitycouncil/es/content/un-sc-consolidated-list#entities>
- Contreras Camarena J.A. (2006): *Antología sobre Administración*. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado el 15 de enero de 2015 de <http://www.joseacontreras.net/admon/antoladmon.pdf>.

- Cooley A., Ron J. (2002). The NGO scramble: organizational insecurity and the political economy of transnational action. *International Security* 27 (1), pp.5-39. Cambridge, Reino Unido: MIT Press.
- Cooperación española (s.f.a): *Entender la cooperación*. Qué hacemos, Recuperado el 4 de marzo de 2018 de <https://www.cooperacionespanola.es/es/entender-la-cooperacion>
- Cooperación española (s.f.b): *Provisión de bienes públicos globales*. Qué hacemos. Recuperado el 3 de abril de 2018 de <https://www.cooperacionespanola.es/es/entender-la-cooperacion>
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (2016). *Fotografía de las ONGD españolas: su trabajo y ámbitos de actuación. Informe sobre las organizaciones de cooperación al desarrollo-2017*. Recuperado el 11 de julio de 2020 de https://informedelsector.coordinadoraongd.org/archivo/2017/downloads/informe_del_sector_2017.pdf
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (2017a): *Código de conducta, Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España*. Recuperado el 27 de enero de 2019 de https://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2016/01/Codigo_Conducta.pdf
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (2017b). *Informe de la Coordinadora sobre el sector de las ONGD. Edición 2017*. Recuperado el 19 de abril de 2020 de <http://informe2017.coordinadoraongd.org/>
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (2017c). Listado de organizaciones. *Informe de la Coordinadora sobre el sector de las ONGD. Edición 2017*. Recuperado el 19 de abril de 2020 <https://informedelsector.coordinadoraongd.org/archivo/2017/entidades.html>
- Cornía G. A., Jolly R.; Stewart F. (Eds.) (1987). *Ajuste con rostro humano: protección de los grupos vulnerables y promoción del crecimiento*. Madrid: UNICEF-Siglo XXI.
- Cubillo-Guevara A.P., Hidalgo Capitán A.L., García Álvarez S. (2016). El Buen Vivir como alternativa al desarrollo para América Latina. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo* 5(2), pp.30-57. Recuperado el 23 de marzo de 2018 de https://www.researchgate.net/publication/320468166_El_Buen_Vivir_como_alternativa_al_desarrollo_para_America_Latina
- Cuervo-Arango Martínez C., Trujillo del Valle J.A. (1986). *Introducción a la economía*. México: Mc-Graw Hill.
- Cunego A., Ruiz Sanjuán S. (2015). *Introducción al Sistema de Cooperación Internacional al Desarrollo. Paradigmas, Actores y Perspectivas*. Valencia: Fundación MUSOL.
- Cyert R., March J. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. Cambridge, Reino Unido: MA: Blackwell Business.
- Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2, pp.429-444.
- Charreaux G., Desbrières P. (2001). Corporate governance: Stakeholder value versus shareholder value. *Journal of Management and Governance*, 5, pp.107-128. Holanda: Kluwer Academic Publishers.
- Chiavenato I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. De La Fuente C.L. y Montañó E.L. (traduc.) (7ª edic), México: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Da Rocha P., Barros A., Silva G., Costa H. (2016). Analysis of the operational performance of brazilian airport terminals: a multicriteria approach with De Borda-AHP integration. *Journal of Air Transport Management* 51, pp.19–26.
- Daft R.L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Debreu G. (1951). The coefficient of resource utilization. *Econometrica*, 19(3), pp.273-292.

- Decisión Nº 1/2014 del Consejo de Ministros ACP-UE de 20 de junio de 2014 sobre la revisión del anexo IV del Acuerdo de Asociación ACP-CE. *Diario Oficial de la Unión Europea*, nº L196, 3 de julio de 2014.
- Decisión 2013/755/UE del Consejo, de 25 de noviembre de 2013, relativa a la asociación de los países y territorios de ultramar con la Unión Europea (Decisión de Asociación Ultramar). *Diario Oficial de la Unión Europea*, nº L344, 19 de diciembre de 2013.
- Del Río Gabarain E. (2014). Solidaridad, Estado, acción social. *Cuadernos de Trabajo Social* 27(1), pp.17-25. Recuperado el 11 de junio de 2020 de <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/43126/43061>
- Depriens D., Simar L., Tulkens H. (1984). Measuring Labor Efficiency in Post Offices. En Marchand M., Pestieau P. y Tulkens H. (eds.), *The Performance of Public Enterprises: Concepts and Measurements*. Amsterdam: North Holland.
- Drake L., Howcroft B. (1994). Relative efficiency in the branch network of a UK bank: An empirical study. *Omega* 22(1), pp.83-90.
- Dubois A. (2000a). Condicionalidad. En Pérez De Armiño K. (dir.), *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Bilbao: Icaria, Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Recuperado el 13 de febrero de 2017 de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/38>
- Dubois A. (2000b). Cooperación bilateral/multilateral. En Pérez De Armiño K. (dir.), *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Bilbao: Icaria, Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Recuperado el 20 de enero de 2017 de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/41>
- Dubois A. (2000c). Cooperación descentralizada. En Pérez De Armiño K. (dir.), *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Bilbao: Icaria, Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Recuperado el 20 de enero de 2017 de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/42>
- Dubois A., Yoldi P. (2001): *La financiación del desarrollo: flujos privados y ayuda oficial al desarrollo*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Recuperado el 22 de febrero de 2017 de http://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/71/La_financiacion_del_desarrollo._manual_3._castellano.pdf?1488539213
- Data Universal Numbering System (DUNS) (2020). Informa Dun & Bradstreet. Recuperado el 13 de julio de 2020 de <https://numero-duns.informa.es/>
- Ecer S., Magro M., Sarpça S. (2017) The relationship between nonprofits' revenue composition and their economic-financial efficiency. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1(46), pp.141-155.
- Economipedia (s.f). Diccionario económico y financiero. Recuperado el 23 de julio de 2020 de <https://economipedia.com/definiciones>
- Edgeworth F.Y. (1881). *Mathematical Psychics: an Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences*. Londres: CK Paul.
- Edwards M. (1999). NGO performance—what breeds success? New evidence from South Asia. *World Development*, 27, pp.361–374.
- Electronic Code of Federal Regulations [e-CFR] (30 de julio de 2020a): 2 CFR 200: Standards for Financial and Program Management. Recuperado el 1 de agosto de 2020 de <https://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?SID=8a8572915d347e669da8ebcbdc0d8605&node=2:1.1.2.2.1.4.29&rgn=div7>
- Electronic Code of Federal Regulations [e-CFR] (30 de julio de 2020b): 2 CFR 200.310-316 *Property Standards*. Recuperado el 1 de agosto de 2020 de https://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?SID=e87ebd32f85ebaf2d8809eebd2bd1f00&node=sg2.1.200_1309.sg2&rgn=div7

- Epstein M.J., McFarlan F.W. (2011). Measuring the efficiency and effectiveness of a nonprofit's performance. *Strategic Finance*, 93(4), pp.27-34.
- Escudero Pérez J., Mesa Peinado M. (2011). *Diagnóstico de la Educación para el Desarrollo en España*. Madrid: CEIPAZ
- Esteva G. (1996). Desarrollo. En Sachs Wolfgang (ed.), *Diccionario del Desarrollo: una guía del conocimiento como poder*, pp.52–78. Lima: PRATEC. Recuperado el 29 de septiembre de 2020 de <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESION-6-Sachs-Diccionario-Del-Desarrollo.pdf>
- FAO (2011). Una introducción a los conceptos básicos de la seguridad alimentaria. Recuperado el 23 de febrero de 2018 de <http://www.fao.org/3/al936s/al936s00.pdf>
- Farrell M.J. (1957). The measurement of efficiency productive. *Journal of the Royal Statistical Society*, serie A, 120(3), pp.253-266.
- Federal Service Desk, (s.f.). ¿Qué es un código CAGE o NCAGE y cómo obtengo uno?. USA: fsd.gov. Recuperado el 13 de julio de 2020 de https://www.fsd.gov/fsd-gov/answer.do?sysparm_number=kb0011119
- Fernández Barberis G.M. (2012). Los métodos Promethee, una metodología de ayuda a la toma de decisiones multicriterio discretas. Recuperado el 12 de julio de 2020 de <https://studylib.es/doc/5296849/los-m%C3%A9todos-promethee--una-metodolog%C3%ADa-de-ayuda-a-la>
- Fernández Barberis G.M., Escribano Ródenas M.C. (2006). Nuevos criterios generalizados para modelar las preferencias del decisor en los métodos de relaciones de superación. *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA* 7(1), pp.95-117. Recuperado el 13 de julio de 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2387768.pdf>
- Fernández Barberis G.M., Escribano Ródenas M.C. (2012). La ayuda a la decisión multicriterio orígenes, evolución y situación actual. En Arribas Macho J.M., Almazán Llorente A., Mañas Ramírez B. y Félix Vallejos A. (coords.), *Historia de la Probabilidad y de la Estadística VI*, pp.243-260. Recuperado el 1 de agosto de 2020 de http://www.ahepe.es/VICongreso/descargas/Gabriela_Fdz_Barberis.pdf
- Fernández Díaz A. (2004): *Economía y sociedad: escritos y ensayos*, Alicante: Delta Publicaciones Universitarias.
- Fernández Rodríguez M.Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, 56, pp.178-193. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS).
- Ferrero Ferrero I., Fernández Izquierdo M.A., Muñoz Torres M.J. (2016). The Effect of Environmental, Social and Governance Consistency on Economic Results. *Sustainability* 8 (10), 1005. Recuperado el 24 de septiembre de 2020 de <https://doi.org/10.3390/su8101005>
- Flores Konja J.V., Rozas Flores A. E. (2014). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. *Quipukamayoc*, 15 (29), pp. 7-22. Recuperado el 24 de marzo de 2018 de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/2065>
- Forbes D.P. (1998): Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27 (2), pp.183-202.
- Fuentes Perdomo J. (2007). Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera. *Revista Española del Tercer Sector*, 6, pp. 91-120 Fundación Luis Vives. Recuperado el 23 de mayo de 2019 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2376721.pdf>
- Fundación PWC (2014): *La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis*. Madrid: Instituto de Innovación Social.
- Galariotis E., Guyot A., Doumpos M., Zopounidis C. (2016). A novel multi-attribute benchmarking approach for assessing the financial performance of local

- governments: empirical evidence from France. *European Journal of Operational Research* 248(1), pp.301–317.
- Gálvez-Rodríguez M.M.; Caba-Pérez C.; López-Godoy M. (2016). NGOs efficiency and transparency policy: The Colombian case. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(60), pp.67-82. Universidad Nacional de Colombia: Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública. Recuperado el 11 de julio de 2020 de <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55534>.
- Ganga Contreras F., Vera Garnica J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración*, 21(35), pp.93-126. Recuperado el 13 de abril de 2018 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503505>.
- García Blanco M.J. (2014). El control de las subvenciones públicas por el Tribunal de Cuentas, examen de algunos puntos problemáticos. *Revista Española de Control Externo*, 16(48), pp.105-135.
- García Cascales M.S. (2009). *Métodos para la comparación de alternativas mediante un Sistema de Ayuda a la Decisión (S.A.D.) y "Soft Computing"* [tesis de doctorado, Universidad Politécnica De Cartagena]. Repositorio digital UPCT.
- García Cebrián L. I., Marcuello Cerbós C. (2007). Eficiencia y captación de fondos en las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 58, pp.221-249. Recuperado el 11 de julio de 2020 de https://www.researchgate.net/publication/4815336_Eficiencia_y_captacion_de_fondos_en_las_Organizaciones_No_Gubernamentales_para_el_Desarrollo
- García Rodríguez, I., Romero Merino, M.E. (2018). Inercias de financiación en el sector de la cooperación al desarrollo. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos* 128, pp.127-148. Recuperado el 11 de julio de 2020 <https://eprints.ucm.es/49944/>
- García C. (2010). Las ONG de cooperación de pequeño tamaño de Bizkaia: preservar su contribución e impulsar su colaboración y relación con otros agentes. *Seminario sobre realidad y perspectivas de las ONGD de pequeño tamaño de Bizkaia*. Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Recuperado el 5 de enero de 2019 de https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/917_Documento-final.pdf
- Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.H. (1983). *Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso*. Méjico D.F: Nueva Editorial Interamericana.
- Gironés X., Madrid D., Valls A. (2008). *Comparación de dos métodos de toma de decisiones multicriterio: Macbhet y Promethee*. Tarragona: Universidad Rovira i Virgili. Recuperado el 2 de agosto de 2020 de [file:///C:/Users/Propietario/Downloads/DEIM-RR-08-004%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Propietario/Downloads/DEIM-RR-08-004%20(1).pdf)
- Glaeser E.L., Shleifer, A. (2001). Non-for-Profit Entrepreneurs. *Journal of Public Economics* 81, pp.99–115.
- Glynn J., Gray A., Jenkins, B. (1995). The Measurement and Audit of Effectiveness. En Montesinos Julve V., Vela Bargués J.M. (eds.), *International Research in Public Sector Accounting, Reporting and Auditing*, pp.207-238. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- Golden L.L., Brockett P.L., Betak J.F., Smith K.H., Cooper, W. (2012). Efficiency metrics for nonprofit marketing/fundraising and service provision a DEA analysis. *Journal of Management and Marketing Research*, 9(1), pp.1-25.
- Gómez Galán M., Sanahuja J.A. (1999): *El Sistema Internacional de Cooperación al Desarrollo una Aproximación a sus Actores e Instrumentos*. Madrid: CIDEAL.
- Gómez Gallego J.C. (2012). Eficiencia y diversificación. Sector de cajas de ahorros. [tesis doctoral]. Universidad de Murcia. Murcia. Recuperado el 15 de julio de 2020 de <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/28510>
- Gómez Gil, C. (2008): Una visión panorámica de la cooperación descentralizada de las entidades locales. *Cuadernos Bakeaz* 89, pp. 1-24. Recuperado el 29 de

- septiembre de 2020 de
http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0944/Bakeaz_89.pdf
- Gómez M., Ayllón B., Albarrán M., (2011): *Reflexiones prácticas sobre cooperación triangular*. Madrid: CIDEAL. Recuperado el 14 d diciembre de 2016 de http://www.cideal.org/docs/COOP%20TRIANGULAR_OnLine.pdf
- Gómez Q.D., Díaz F.M., Gimeno, L.T. (2011): *Eficiencia social y económica en la captación de fondos de las ONGD (1ra. Ed.)*. España: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- González Gómez L. (2007): *Guía para la Gestión de Proyectos de Cooperación al Desarrollo*. Bilbao: Universidad de Antioquía, Instituto Hegoa. Recuperado el 12 de mayo de 2017 de http://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/119/Guia_para_la_gestion.pdf?1488539268
- González Parada J. R., García Cebolla J.C., (2004). *Manual de Evaluación para la Cooperación Descentralizada*, Madrid: Dykinson.
- González Quintana M.J., Cañadas Molina E. (2008). Los Indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, pp.227-252. Valencia, Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative. Recuperado el 11 de julio de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412307009.pdf>
- González J.R., Fuentes A. (2005): *Corporaciones Locales y Cooperación al Desarrollo*, Badajoz: Fondo Extremeño Local de Cooperación al Desarrollo.
- González M., Rúa E. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 117–149.
- Goodman P.S., Atkin R.S., Schoorman F.D. (1983). On the demise of organizational effectiveness studies. En Cameron K.S.y Whetten, D.A., (eds), *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*, pp.163–183. New York: Academic Press.
- Grants.Gov (s.f.). Recuperado el 12 de julio de 2020 de <https://www.grants.gov/>
- Grasa, R. (2006). Instituciones para una cooperación al desarrollo de calidad: aclaraciones y propuestas iniciales. *Revista CIDOB D'Afers Internacional*, 72, pp.85–95. Recuperado el 29 de septiembre de 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1448918>
- Hannan M.T., Freeman J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), pp.929–964. Chicago: The University of Chicago Press, Recuperado el 13 de junio de 2020 de https://www.researchgate.net/publication/228314106_The_Population_Ecology_of_Public_Organizations
- Herman R.D., Renz D.O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (2), pp.107-126. Recuperado el 24 de octubre de 2014.de <http://nvs.sagepub.com/content/28/2/107.full.pdf+html>
- Hernangómez Barahona J., Martín Cruz N., Martín Pérez V. (2006). La relevancia del objetivo en la medida de la eficiencia. Un análisis para las ONGD españolas desde la teoría del comportamiento. *Boletín Económico del ICE*, 2884, pp.55-68. Madrid: ICE.
- Hernangómez Barahona J., Martín Pérez V. y Martín Cruz V. (2009). Implicaciones de la organización interna sobre la eficiencia. La aplicación de la teoría de la agencia y la metodología DEA a las ONGD españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12(40), pp.17–46.
- Herranz Bascones R. (2007). *Las ONG. Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión*. Colección Cooperació al Desenvolupament i Solidaritat, Vol.4. Islas Baleares: Universitat de les Illes Balears.

- Herrera Gómez M. (1998). La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas. *Papers*, 56, pp.489-494. Recuperado el 1 de julio de 2020 de <https://papers.uab.cat/article/view/v56-herrera>
- Hidalgo Capitán A. L. (1996). *Una visión retrospectiva del desarrollo*. Recuperado el 12 de octubre de 2016 de <http://www.uhu.es/antonio.hidalgo/documentos/Economia-Desarrollo.pdf>
- Hjertholm P., White H. (1998). *Survey of foreign aid: history, trends and allocation*. *Discussion papers*, Dinamarca: Department of Economics University of Copenhagen. Recuperado el 30 de abril de 2018 de https://www.researchgate.net/publication/5161044_Survey_of_Foreign_Aid_History_Trends_and_Allocation
- Hwang C.L., Yoon K. (1981) *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Nueva York: Springer-Verlag.
- Hawker G. (1983): House of Commons, Third Report from the Treasury and Civil Service Committee: Efficiency and Effectiveness in the Civil Service. *Journal of Public Policy*, 3(2). Londres: HMSO. Recuperado el 17 de mayo de 2020 de <https://doi.org/10.1017/S0143814X00006619>
- Ibarra P., Unceta K. (2001). *Ensayos sobre el desarrollo humano*. Barcelona: Icaria.
- Ishizaka A, Pereira V (2016). Portraying an employee performance management system based on multi-criteria decision analysis and visual techniques. *International Journal of Manpower* 37(4), pp.628-659.
- Ishizaka A., Resce G., Mareschal B. (2017). Visual management of performance with PROMETHEE productivity analysis. *Soft Computing* 22, pp.7325–7338. Recuperado el 3 de mayo de 2020 de <https://doi.org/10.1007/s00500-017-2884-0>.
- Jackson P. (2012). *Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discusión*. OECD Development Cooperation Directorate. Recuperado el 19 de noviembre de 2020 de <https://www.oecd.org/development/effectiveness/49652541.pdf>
- Jiménez D. (17 de septiembre de 2009): *El lado oscuro de (algunas) ONG* [Mensaje en un Blog]. El Mundo.es/Blogs. Recuperado el 30 de abril de 2019 de <https://www.elmundo.es/elmundo/2009/09/17/cronicasdesdeasia/1253169461.html>
- Jiménez Escobar J., Morales Gutiérrez A.C. (2006): Las entidades no lucrativas: concepto, caracteres y especificidad en la gestión. En Jiménez Escobar J. y Morales Gutiérrez A.C. (dir.), *Dirección de entidades no lucrativas*, pp.25-65, Navarra: Cizur Menor.
- Junta de Castilla y León [JCyL] (s.f.). La Junta subvenciona con 50.000 euros a cruz roja española para realizar en Colombia una acción humanitaria con la que atender necesidades sanitarias contra el covid-19. *Comunicación de la JCyL*. Recuperado el 13 de julio de 2020 de <https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1281372051501/ConsejoGobierno/1284946425210/Comunicacion>
- Kanter R.M., Summers D.V. (1986). Doing Well While Doing Good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. En Powell W.W. (Ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, pp.154-166. New Haven, Yale, Reino Unido: University Press.
- Kaplan R.S. (2001). Strategic performance and measurement in nonprofit organisations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), pp.353- 370. Recuperado el 11 de julio de 2020 de <http://docshare02.docshare.tips/files/13452/134524942.pdf>
- Katz D., Kahn R.L. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kharas, H. (2008): The new reality of aid. En Brainard L. y Chollet D. (Ed.) *Global Development 2.0: Can Philanthropists, the Public, and the Poor Make Poverty History?*, pp. 53–73. Washington, DC: Brookings Institution Press.

- Koontz H., Wehrich H. (2003). *Administración: Una Perspectiva Global*. Palos Báez E. trad. (12ª edic.). Mexico: McGraw-Hill.
- Koopmans T.C. (1951): *Activity Analysis of Production and Allocation*, New Haven, Yale, Reino Unido: University Press.
- Korten D. (1990). *Getting to the 21th century: Voluntary action and the global agenda*. West Hartford, EE UU: Kumarian Press.
- Larrú J.L. (2002). Razones para implantar un sistema de evaluación en las ONGD y sus consecuencias. *Revista de Fomento Social*, 228, pp.683-710. Madrid: Ediciones Fax.
- Larrú J.L. (2015). Corrupción y ayuda al desarrollo: evidencias, teoría y aplicaciones para España. *Cuadernos Económico de ICE*, 78, pp.261-280. Recuperado el 2 de julio de 2020 de https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/6821/1/Corrupcion_Larru_CuaderEcolCE_2009.pdf
- Lai, Y.J., Liu, T.Y., Hwang, C.L. (1994). TOPSIS for MODM *European Journal of Operational Research*, 76(3), pp.486-500.
- Lecy J.D., Schmitz H.P., Swedlund H. (2012). Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: a modern synthesis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(2), pp.434-457. Baltimor, EE UU: International Society for Third-Sector Research.
- Leibeinstein H. (1966). Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency". *The American Economic Review*, 56(3) pp. 392-415. American Economic Association. Recuperado el 13 de julio de 2020 de <https://msuweb.montclair.edu/~leibelp/LeibensteinXEffAER1966.pdf>
- Ley E. (1991). Eficiencia productiva: un estudio aplicado al sector hospitalario. *Investigaciones Económicas* (segunda época) 15(1), pp.71-88.
- Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 162 de 8 de julio de 1998.
- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 73, de 26 de marzo de 2002.
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 310, de 27 de diciembre de 2002.
- Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 276 de 18 de noviembre de 2003.
- Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 71, de 23 de marzo de 2007.
- Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm.55, de 5 de marzo de 2011.
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 295, de 10 de diciembre de 2013.
- Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm.293, de 4 de diciembre de 2014.
- Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 173, de 21 de julio de 2015.
- Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm.247 de 16 de octubre de 2015.
- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm.307 de 24 de diciembre de 2002.
- Leza Fernández J.M. (2003). Las ONGD. *Acciones e Investigaciones Sociales* 18, pp.153-164. Recuperado el 7 de enero de 2020 de <https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/ais/article/view/268>

- Liern Carrión V., Pérez Gladish B. (2020). Multiple criteria ranking method based on functional proximity index: un-weighted TOPSIS. *Annals of Operations Research*, pp.1-23. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03718-1>
- Lockheed M.E., Hanushek E.R. (1994). Concepts of educational efficiency and effectiveness. En Husém T.y Postlethwaite T.N. (eds), *The International Encyclopaedia of Education*. II edition. pp. 1779- 1784. Oxford, Reino Unido: Pergamon.
- López A. (14 de octubre de 2012). *ONG: Crisis sin fronteras*. El País. Recuperado del 4 de julio de 2020 de https://elpais.com/sociedad/2012/10/05/actualidad/1349466112_373825.html
- Lotero Contreras J. (1988). El pensamiento cepalino: estructuralismo y regulación del desarrollo. *Lecturas de Economía* 27, pp. 139-170. Recuperado el 14 de febrero de 2015 de https://www.researchgate.net/publication/49616721_El_pensamiento_cepalino_estructuralismo_y_regulacion_del_desarrollo
- Longaray A, Ensslin L, Ensslin S, da Rosa I (2015). Assessment of a Brazilian public hospital's performance for management purposes: a soft operations research case in action. *Operations Research for Health Care* 5, pp.28–48.
- Lusthaus C., Anderson G., Murphy E. (1995). *Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners*. Ottawa, Canadá: International Development Research Centre.
- Mancebón Torrubia M.J. (1996). Potencialidades de las técnicas no paramétricas como método de mejora de la gestión de los centros escolares públicos. Un ejercicio de aplicación. *Estudios y Documentos*, 22, pp.179-192.
- Maguregui Urionabarrenechea M.L., Corral Lage J., Elechiguerra Arrizabalaga C. (2015). Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas. *Revista de Estudios Empresariales*, Segunda época, 1, pp.28-57. Recuperado el 28 de diciembre de 2018 de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/2205>.
- Marcuello Servós C. (1999). Análisis de la conducta y eficiencia de las ONG para el desarrollo españolas. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 778, pp:181-196. Madrid: Ministerio de Economía y Competitividad.
- Marcuello Servós C. (2000): Las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) en España. *Revista Internacional de Sociología (RIS)* Tercera Época, 25, pp.99-119. Recuperado el 4 de abril de 2020 de <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/784>
- Marcuello Servós C. (2014): Tercer Sector: sin datos oficiales, sólo estimaciones. *Informe España, 2013, Tercer Sector*. Universidad de Comillas. Recuperado el 14 de enero de 2019 de <https://www.informe-espana.es/tercer-sector-sin-datos-oficiales-solo-estimaciones/>
- Mareschal B. (2014). Visual Promethee 1.4 Academic Edition [Software]. Recuperado el 19 de noviembre de 2020 de <http://www.promethee-gaia.net/software.html>
- Martín Cruz N., Hernangómez Barahona J., Martín Pérez V. (2007). El deleite de la eficiencia. *Universia Business Review-Actualidad Económica* 14, pp.56-67. Recuperado el 13 de abril de 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2304939>.
- Martín Pérez V., Martín Cruz N, Serrano Rodríguez M.J. (2015). Eficiencia de las ayudas al desarrollo: El caso español. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 20(70), pp.285-311. Universidad del Zulia.
- Martín Pérez V, Martín Cruz N., Gámez Alcalde C. (2012). La eficiencia y el misreporting contable en las ONGD españolas. Análisis de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 51, pp.1-14. Bogotá: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Recuperado el 12 de marzo de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/716/71625040002.pdf>

- Martín Ramos J.M. (2003). *Modelos multicriterio difusos: aplicaciones* [tesis doctoral]. Universidad de Granada. Granada. Recuperado el 18 de julio de 2020 de https://decsai.ugr.es/Documentos/tesis_dpto/73.pdf
- Martínez Cabrera M. (2003). *La Medición de la Eficiencia en las Instituciones de Educación Superior*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Martínez Franco C.M., Guzmán Raja I. (2013). Medida de la eficiencia en entidades no lucrativas: un estudio empírico para fundaciones asistenciales. *Revista de Contabilidad: Spanish Accounting Review*, 17(1), pp.47-57.
- Marx K., Engels F. (1848): *Manifiesto del Partido Comunista*. Madrid: Fundación de Investigaciones Marxistas.
- Medina Rey J.M. (2009). Transparencia y buen gobierno en las ONGD'S. *Revista española del tercer sector*, 11, pp.93-113. Fundación Luis Vives. Recuperado el 18 de julio de 2020 de <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/N11%20RETS%20Las%20ONG%20de%20Desarrollo.pdf>
- Meier G.M.; Seers D. (1984). *Pioneers in development*. Oxford, Reino Unido: University Press.
- Mendia I. (s.f.). Unión Europea. En Pérez De Armiño K. (dir.), *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. Bilbao: Icaria, Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Recuperado el 14 de marzo de 2018 de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/222>
- Menguzzato M., Renau J.J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. *Cuadernos*, 23, pp.127-135. Barcelona: Ariel.
- Merle M. (1959): Los grupos de presión y la vida internacional. *Revista de Estudios Políticos*, 107, pp.101-118. Recuperado el 31 de diciembre de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2129377.pdf>
- Metcalfe L., Richards S. (1984). Raynerism and efficiency in government. En Hopwood y Tomkins (Eds), *Issues in Public Sector Accounting* pp.188-211. Oxford, Reino Unido: Philip Allan.
- Milgrom. P., Roberts. J. (1993): *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*, Barcelona: Ariel.
- Minaya J. (2014), *Pedro Francisco Bonó: vida, obra y pensamiento crítico*. Santo Domingo: Archivo de la Nación. Recuperado el 27 de diciembre de 2018 de <https://es.calameo.com/read/000345214f62278400006>
- Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (2009). Plan Director de la Cooperación española 2009-2012. Recuperado el 23 de septiembre de 2020 de https://www.aecid.es/galerias/publicaciones/descargas/libro1_PlanDirector_LR.pdf
- Mokate K.M., (2001). *Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad: ¿Qué Queremos Decir?* Washington, D.C., EE UU: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Recuperado el 30 de diciembre de 2014 de <http://publications.iadb.org/handle/11319/1193>
- Moneva J. M., Rivera Lirio J. M., Muñoz Torres M. J. (2007). The corporate stakeholder commitment and social and financial performance. *Industrial management & data systems* (107), pp.84–102.
- Moore J. (1999): La brecha entre la acción humanitaria y la acción para el desarrollo. *Revista Internacional de la Cruz Roja* 24(149), pp.99-103. Recuperado el 17 de julio de 2020 de <https://www.icrc.org/spa/resources/documents/misc/5tdn8v.htm>
- Murguialday C., (2000). ONG (Organización No Gubernamental). En Pérez De Armiño K. (dir.), *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. Bilbao: Icaria: Hegoa. Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Recuperado el 15 de marzo de 2017 de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/162>

- Murguialday C., Valencia I. (2000): *Las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Nash G.H. (1988). *The Life of Herbert Hoover: The Humanitarian, 1914-1917*. Nueva York: W. W. Norton & Company.
- Nemery P, Ishizaka A, Camargo M, Morel L (2012). Enriching descriptive information in ranking and sorting problems with visualizations techniques. *Journal of Modelling in Management* 7(2), pp.130-147.
- Nerín, G. (2011). *Blanco bueno busca negro pobre: Crítica de la cooperación y las ONGs*. Barcelona: Roca editorial.
- Norman M, Stoker B. (1991). Performance, Efficiency and Data Envelopment Analysis. En Norman M, Stoker B. (eds.), *Data Envelopment Analysis: the Assessment of Performance*, pp.1-20. Weinheim, Alemania: Wiley.
- Norreklit H., Jacobsen M, Mitchell F (2008). Pitfalls in using the balanced scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(6), pp.65–68. Recuperado el 2 de enero de 2020 de https://www.academia.edu/20426473/Pitfalls_in_using_the_balanced_scorecard
- Nunnenkamp P., Öhler H. (2010). Funding, Competition and the Efficiency of NGOs: An Empirical Analysis of Non-charitable Expenditure of US NGOs Engaged in Foreign Aid. *Kiel Working Paper*, 1640. Kiel, Alemania: Kiel Institute for the World Economy. Recuperado el 2 de agosto de 2020 de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/37096/1/63187822X.pdf>
- OCDE (2003). *Declaración de Roma sobre la Armonización*. I Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. Roma: OCDE.
- OCDE (2005). *Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo*. II Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, París: OCDE.
- OCDE (2006). *Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery*, 2. París: OCDE. Recuperado el 10 de septiembre de 2016 de <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34583142.pdf>
- OCDE (2007). *2006 survey on monitoring the Paris Declaration: overview of the results*. Francia: OCDE. Recuperado el 30 de septiembre de 2020 de <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/39112140.pdf>
- OCDE (2008) *Programa de Acción de Accra*. III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. OCDE.
- OCDE (2016). Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20. Recuperado el 23 de septiembre de 2020 de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- OCDE (2019). *Liste des bénéficiaires d'APD établie par le CAD*. Recuperado el 13 de julio de 2020 de <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/listecad.htm>
- OCDE (s.f.-a). *Official development assistance – definition and coverage*. Recuperado el 13 de julio de 2020 de <http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/officialdevelopmentassistancedefinitionandcoverage.htm>
- OCDE (s.f.-b). *DAC List of ODA Recipients Effective for reporting on aid in 2018 and 2019*. Recuperado el 13 de julio de 2020 de <http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC-List-of-ODA-Recipients-for-reporting-2018-and-2019-flows.pdf>
- OCDE (s.f.-c). *Le déliement de l'aide*. Recuperado el 13 de julio de 2020 de <http://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/normes-financement-developpement/aide-deliee.htm>
- OCDE (s.f.-d). *Le déliement de l'aide: le droit de choisir*. Recuperado el 31 de diciembre de 2018 de <http://www.oecd.org/fr/developpement/ledeliementdelaideledroitdechoisir.htm>

- OCDE (s.f.-e). Membres et partenaires. *Le Comité d'aide au développement*. Recuperado el 31 de diciembre de 2018 de <http://www.oecd.org/fr/cad/comite-d-aide-au-developpement/>
- ONU (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Asamblea General de Naciones Unidas. Recuperado el 29 de septiembre de 2020 de <https://undocs.org/es/A/42/427>
- ONU (2004). *Informe sobre la aplicación de la cooperación Sur-Sur*. Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas. Recuperado el 13 de mayo de 2020 de https://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=DP/2004/26&referer=http://www.un.org/es/documents/index.html&Lang=S
- Orden AEC/1303/2005, de 27 de abril, por la que se regulan las bases para la concesión de subvenciones a organizaciones no gubernamentales de desarrollo, para la realización de intervenciones en materia de cooperación internacional para el desarrollo. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 113, de 12 de mayo de 2005.
- Orden AEC/2909/2011, de 21 de octubre, por la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones de cooperación internacional para el desarrollo. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm.261, de 29 de octubre de 2011.
- Ortega Carpio M.L. (1994). *Las ONGD y la Crisis de Desarrollo*. Madrid: IEPALA.
- Otero E. (2011). *Valor por dinero: Alternativas para medir la eficiencia, eficacia y economía en programas de cooperación al desarrollo*. Comunicación para la VI Conferencia Bienal de la Sociedad Española de Evaluación.
- Otley D. (1999). Performance Management: a framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10. Pp. 363-382.
- Ouenniche J., Pérez-Gladish B., Bouslah K (2017). An out-of-sample framework for TOPSIS-based classifiers with application in bankruptcy prediction. *Technological Forecasting & Social Change* 131(2018), pp.111–116.
- Oxfam Intermón (s.f.). País socio. *La realidad de la ayuda. Portal de transparencia y vigilancia de la cooperación española*. Recuperado el 12 de julio de 2020 de <http://realidadayuda.org/glossary/pais-socio>.
- Oxfam (2002). *Desarrollo, Organizaciones no Gubernamentales y Sociedad Civil*. Reino Unido: Oxfam.
- Oxfam Internacional (2020). *Nuestra historia*. Recuperado el 12 de julio de 2020 de <https://www.oxfam.org/es/que-hacemos/quienes-somos/nuestra-historia>
- Palacios Saldaña R., Pacheco Bonrostro J. (2016). Los métodos de decisión multicriterio discretos. Un punto de vista racional aplicado a la toma de decisiones. *The Anáhuac Journal*, 16(1), pp.47-78. Recuperado el 23 de septiembre de 2020 de http://publicaciones.anahuac.mx/the_anahuac_journal/article/view/132
- Pardo E., Valor C. (2012) La estructura financiera en las Entidades No Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, pp.107-127. Recuperado el 11 de julio de 2020 de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La_estructura_financiera_en_las_Entidades_No_Lucrativas.pdf
- Pareto W. (1906). *Manuale di Economía Política*. Milán: Società Editrice Libreria.
- Parkan C. (2002) Measuring the operational performance of a public transit company. *International Journal of Operations and Production Management* 22(6), pp.693–720.
- Parsons L.M. (2003). Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value relevance. *Journal of Accounting Literature* 22, pp.104–129. Florida, EE UU: University of Florida.
- Pearce J. (2002). El desarrollo, las ONG y la sociedad civil: el debate y su futuro. En Sarsanedas E.(coord.), *Desarrollo, Organizaciones no Gubernamentales y Sociedad Civil*, pp. 14-45. Traducción de Intermon Oxfam. España: Octaedro.

- Peemans J. P. (1996). Globalización y desarrollo: algunas perspectivas, reflexiones y preguntas. En *El nuevo orden global dimensiones y perspectivas*, pp.13-56. Colombia: Imprenta de la Universidad Nacional.
- Pérez De Armiño K. (dir.), Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo. Bilbao: Icaria, Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Recuperado el 13 de febrero de 2017 de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/>
- Pigou A.C. (1920). *The Economics of Welfare*. Londres: Macmillan and Co.
- Plataforma del Voluntariado de España (2018). *Retrato del Voluntariado en España*. Recuperado el 11 de junio de 2020 de <http://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2019/05/asi-somos-2018.pdf>.
- PNUD (2020). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 12 de julio de 2020 de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Price J.L. (1968). *Organizational effectiveness: An inventory of propositions*. Homewood, EE UU: Richard D. Irwin.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2020). Objetivos de Desarrollo del Milenio. Recuperado el 13 de julio de 2020 de https://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgooverview/mdg_goals.html
- Quinn R., Cameron K. (1983): Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), pp.33-51. Catonsville, EE UU: Informs. Recuperado el 11 de julio de 2020 de <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Real Academia Española (RAE). Eficiencia. *Diccionario de la Lengua Española - Vigésimo Tercera Edición*. Recuperado el 16 de diciembre de 2014 de <http://lema.rae.es/drae/?val=eficiencia>
- Real Decreto 519/2006, de 28 de abril, por el que se establece el Estatuto de los Cooperantes. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 114, de 13 de mayo de 2006.
- Real Decreto 794/2010, de 16 de junio, por el que se regulan las subvenciones y ayudas en el ámbito de la cooperación internacional. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 154, de 25 de junio de 2010.
- Real Decreto 1403/2007, de 26 de octubre, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm.283, de 26 de noviembre de 2007.
- Real Decreto 193/2015 de 23 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm.83, de 7 de abril de 2015.
- Real Decreto 681/2019, de 22 de noviembre, por el que se regula la concesión directa de subvenciones para el sostenimiento económico y financiero de la estructura central de determinadas entidades del Tercer Sector de Acción Social. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm.282, de 23 de noviembre de 2019.
- Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm.176, de 25/07/2006.
- Real Decreto 130/2019, de 8 de marzo, por el que se regula la Base de Datos Nacional de Subvenciones y la publicidad de las subvenciones y demás ayudas públicas. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm.77, de 30 de marzo de 2019.
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido del Estatuto de los Trabajadores. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 255, de 24 de octubre de 2015.
- Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 289, de 3 de diciembre de 2013.

- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 161, de 3 de julio de 2010.
- Registro federal de contratistas de EE UU (USFCR) (2020). *Start a SAM Registration*. Recuperado el 13 de julio de 2020 de https://usfcr.com/sam-registration/?utm_medium=ppc&utm_term=system%20for%20award%20management&utm_campaign=SAM&utm_source=adwords&hsa_tgt=kwd-37660679064&hsa_ad=442167707643&hsa_src=g&hsa_mt=b&hsa_ver=3&hsa_cam=122161541&hsa_acc=1449812725&hsa_kw=system%20for%20award%20management&hsa_grp=5341822301&hsa_net=adwords&gclid=Cj0KCQjwpZT5BRCdARIsAGEX0zlhUXrGhPn1Umpcxd70Z6hD8S0pE8upyfXwyIIIBFx3piF13pe20fosaAtIIeALw_wcB
- Reglamento (CE, EURATOM) N° 2988/95 del Consejo de 18 de diciembre de 1995 relativo a la protección de los intereses financieros de las Comunidades Europeas. *Diario Oficial de la Unión Europea* n° L 312, 23 de diciembre de 1995.
- Reglamento (UE, Euratom) N° 966/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de octubre de 2012 sobre las normas financieras aplicables al presupuesto general de la Unión y por el que se deroga el Reglamento (CE, Euratom) n° 1605/2002 del Consejo. *Diario Oficial de la Unión Europea* n° L 298, 26 de octubre de 2012.
- Reglamento (UE, Euratom) 2015/1929 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de octubre de 2015, por el que se modifica el Reglamento (UE, Euratom) n° 966/2012 sobre las normas financieras aplicables al presupuesto general de la Unión. *Diario Oficial de la Unión Europea* n° L 286, 30 de octubre de 2015.
- Reglamento (UE) n.º 2015/323 del Consejo, de 2 de marzo de 2015, por el que se aprueba el Reglamento Financiero aplicable al 11º Fondo Europeo de Desarrollo. *Diario Oficial de la Unión Europea* n° L 58, 3 de marzo de 2015.
- Reglamento Delegado (UE) n° 1268/2012 de la Comisión, de 29 de octubre de 2012, sobre las normas de desarrollo del Reglamento (UE, Euratom) n 966/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre las normas financieras aplicables al presupuesto general de la Unión. *Diario Oficial de la Unión Europea* n° L 362, 31 de diciembre de 2012.
- Reglamento Delegado (UE) 2015/2462 de la Comisión, de 30 de octubre de 2015, por el que se modifica el Reglamento Delegado (UE) n° 1268/2012, sobre las normas de desarrollo del Reglamento (UE, Euratom) n° 966/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre las normas financieras aplicables al presupuesto general de la Unión. *Diario Oficial de la Unión Europea* n° L 342, 29 de diciembre de 2015.
- Reglamento (UE) n° 236/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de marzo de 2014, por el que se establecen normas y procedimientos de ejecución comunes de los instrumentos de la Unión para la financiación de la acción exterior. *Diario Oficial de la Unión Europea* n° L 77, 15 de marzo de 2014.
- Resolución de 17 de septiembre de 2013, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, por la que se establece el procedimiento para la obtención, revisión y revocación de la calificación por las organizaciones no gubernamentales de desarrollo. Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 250 de 18 de octubre de 2013.
- Retolaza J.L. (2010). *Factores estratégicos de éxito en las Empresas de Inserción*. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco. UPV/EHU
- Retzlaff-Roberts DL, Morey RC (1993). A Goal-Programming Method of Stochastic Allocative Data Envelopment Analysis. *European Journal of Operational Research* 71(3), pp.379-397.
- Ribar D.C., Wilhelm M.O. (2002). Altruistic and joy-of-giving motivations in charitable behavior. *Journal of Political Economy* 110(2), pp.425-457. University of Chicago. Recuperado el 2 de junio de 2020 de

- <https://econweb.ucsd.edu/~jandreon/PhilanthropyAndFundraising/Volume%201/16%20Ribar%20Wilhelm%202002.pdf>
- Ríos S. (1998). Algunos progresos y problemas en la Ciencia de la decisión. *Revista Matemática Complutense* 11(1), pp.113-141. Recuperado el 2 de agosto de 2020 de <https://revistas.ucm.es/index.php/REMA/article/download/REMA9898120113A/16456>
- Rojas Mullor, M (2011). Progreso, desarrollo, pobreza, exclusión social y migraciones. *Cuadernos de la EPIC*, 6. EPIC. Recuperado el 12 de enero de 2014 de <http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310815592716&ssbinary=true>
- Román Sánchez E. (2002). *Cooperación y Desarrollo: Nueve Preguntas sobre el Tema*. Burgos: Amycos.
- Romero C. (1996). *Análisis de las Decisiones Multicriterio*. Madrid: Isdefe.
- Rostow W.W. (1962). *The stage of economic growth. A non-comunist manifesto* (ed.1990). Reino Unido: Cambridge University Press.
- Ruíz Lozano M., Tirado Valencia P. (2004). La gestión basada en las actividades en las entidades no lucrativas. *Partida Doble*, 158, pp.72-87. España: Ciss- Praxis.
- Ruíz Seisdedos S. (2007). La ayuda al desarrollo en el ámbito descentralizado: el retrato de una política pública emergente. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social* 1(2). Servicios Académicos Intercontinentales SL. Recuperado el 12 de junio de 2020 de <http://www.eumed.net/rev/oidles/02/Seisdedos.htm>
- Ruzzier C.A. (2002). Una Introducción a la Estimación No Paramétrica de Fronteras de Eficiencia. Centro de Estudios Económicos de la Regulación (CEER). Texto de Discusión 41. Buenos Aires: Universidad Argentina de la Empresa. Recuperado el 2 de julio de 2020 de http://www.uade.edu.ar/DocsDownload/Publicaciones/4_226_1593_STD041_2002.pdf
- Sainz H. (2007). Venturas y desventuras del enfoque del marco lógico. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 20, pp.133-150. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación.
- Samuelson P.A., Nordhaus, W.D. (2002). *Economía*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- San Emeterio J., Retozala J.L. (2003). ¿Existe espacio para una banca ética? *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, 9, pp.127-163. Recuperado el 24 de septiembre de 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/934723.pdf>
- Sanahuja J.A. (2007): ¿Más y mejor ayuda? La Declaración de París y las tendencias en la cooperación al desarrollo, pp.71-101. En Mesa, M. (coord.), *Paz y conflictos en el Siglo XXI: Tendencias globales anuario 2007-2008*. Madrid: Centro de Educación e Investigación para la Paz (CEIPAZ), Icaría.
- Save The Children (2009). *Cómo Trabajamos, Nuestro Enfoque para Hacer Efectivos los Derechos de la Niñez por Medio de Programas Nacionales*. Londres: Save The Children.
- Sen A. (1982) *Choice, Welfare and Measurement*. Oxford: Reino Unido:Blackwell.
- Sen A. (1993) Capability and Well-being. En Nussbaum M. y Sen A. (eds.) *The Quality of Life*. pp. 0-53. Oxford, Reino Unido: Clarendon Press. (Traducción de R. Reyes, en Nussbaum y Sen (eds.) *La calidad de vida*. Tercera reimpresión, México, Fondo de Cultura Económica, 2002).
- Serrano M. (2001): Las ONG entre la empresa y el Estado: ¿cambio o reproducción del sistema? En Pereira Nieto L. (coord.), *Cooperación para el desarrollo y ONG: una visión crítica*, pp.141-16. Madrid: Los libros de Catarata.

- Servaes J. (2000): Comunicación para el Desarrollo: tres paradigmas, dos modelos. *Temas y Problemas de Comunicación* 10, pp.7-27. Recuperado el 14 de enero de 2017 de <http://catedras.fsoc.uba.ar/gpost/material/servaes.pdf>
- Servicio de Registro en línea de EuropeAid (2008). Manual de usuario de PADOR. Recuperado el 4 de julio de 2020 de <http://www.anong.org.uy/docs/noticias/docs%20convocatoria%20com%20europa/PADOR.pdf>
- Servicio Público de Empleo Estatal [SEPE] (2018). Tasa de temporalidad. *Glosario*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. Recuperado el 1 de agosto de 2020 de <https://www.sepe.es/glosario/descripcion.do?id=1177>
- SETEM-AECI Col. (2006). *El comercio justo en España 2006*. Madrid: SETEM-Icaria.
- Shiva V. (1995). *Abrazar la vida. Mujer, ecología y desarrollo*. Madrid: Horas y Horas.
- Slim H. (2002). *By What Authority? The Legitimacy and Accountability of Non-Governmental Organisations*. International Council on Human Rights Policy: Ginebra. Recuperado el 13 de julio de 2020 de <https://www.gdrc.org/ngo/accountability/by-what-authority.html>
- Smith A. (1776): *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Edición en castellano por Oikos-Tau, Barcelona, 1988, sobre la versión de Campbell R.H. y Skinner A.S., Oxford University Press, 1976.
- Soldevila P., Cordobés M. (2012): La gestión en las Entidades No Lucrativas. Aspectos distintivos. *Revista de Contabilidad y Dirección* 14, pp.11-50. Cataluña: ACCID.
- Starr. M.K. (1974). Evolución de conceptos en la gerencia de producción. En Groff, G.K. y Muth, I.F. (eds.), *Modelos de decisión*, pp.184-185. Buenos Aires: El Ateneo.
- Steers R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), pp.546–558. California, EE UU: Sage Publications.
- Suárez Fernández S., Quiroga García R., Suárez Álvarez E., Manzano Pérez I.M. (2015). Efficiency of non-life insurance market in US. *Documentos de Trabajo FUNCAS* (769), pp.1-20.
- Tamames R (1988). *Diccionario de economía*. Madrid: Alianza.
- Taysir E.A., Taysir N.K. (2012). Measuring effectiveness in nonprofit organisations: an integration effort. *Journal of Transnational Management*, 17, pp.220-235. Recuperado el 11 de julio de 2020 de https://www.researchgate.net/publication/271992270_Measuring_Effectiveness_in_Nonprofit_Organizations_An_Integration_Effort
- The Economist (27 de enero del 2000). Sins of the Secular Missionaries, pp.25-27. Reino Unido: Economist Newspaper.
- The Foreign Assistance Act of 1961. P.L. 87-195; 22 U.S.C. 2151 et seq.
- Tortosa Blasco J.M. (2009a). Maldesarrollo como mal vivir. *América Latina en Movimiento*, 445, pp.18-21. Recuperado el 28 de diciembre de 2018 de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/15567#vpreview>
- Tortosa Blasco J.M. (2009b). *El futuro del maldesarrollo*. Obets Revista de Ciencias Sociales, 4, p.67-83. Recuperado el 26 de diciembre de 2018 de <https://revistaobets.ua.es/article/view/2009-n4-el-futuro-del-maldesarrollo>
- Tortosa Blasco J.M. (2011), *Maldesarrollo y mal vivir. Pobreza y violencia a escala mundial*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- Tribunal de Cuentas Europeo [TCE] (2011). *Informe especial nº 1/201 ¿supone una mejora en la prestación de la ayuda la desconcentración de las competencias de la comisión en la gestión de la ayuda exterior para transferirlas de los servicios centrales a las delegaciones?* Luxemburgo: Oficina de publicaciones. Recuperado el 23 de abril de 2018 de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52011SA0001>

- Tudela Edo S. (1994): Eficacia y eficiencia: distintos enfoques para el control de gestión, *Alta dirección* vol.173, pp.27-31. España: Alta Dirección.
- Tulkens H. (1993). On FDH efficiency: Some methodological issues and application to retail banking, courts, and urban transit. *Journal of Productivity Analysis*, 4(1), pp.183-210.
- Unceta Satrústegui K. (2009). Desarrollo, subdesarrollo, maldesarrollo y postdesarrollo. Una mirada transdisciplinar sobre el debate y sus implicaciones. *Carta Latinoamericana*, 7. Montevideo. Recuperado el 13 de julio de 2020 de <http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/455/CartaLatinoAmericana07Unceta09-1.pdf>
- Unceta K., Yoldi P. (2000): La cooperación al desarrollo: surgimiento y evolución histórica. Euskadi: Secretaría General de Acción Exterior. Recuperado el 29 de septiembre de 2020 de http://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/14/La_cooperacion_al_desarrollo._manual_1_castellano.pdf?1488539142
- Unceta K., Zabala I (2011): Conceptos y teorías del desarrollo. En SRI5011: *Conceptos y teorías del desarrollo*. Castellón, Universidad Jaime I.
- Unión Europea (2018). *Comunicación y visibilidad en las acciones exteriores financiadas por la UE*. Recuperado el 3 de junio de 2020 de <https://europa.eu/capacity4dev/file/18360/download?token=6KI2maAk>
- Urquijo Angarita M.J. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. *Edetania*, 46, pp.63–80. Recuperado el 29 de septiembre de 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5010857>
- U.S. Department of the Treasury (31 de julio de 2020). Specially Designated Nationals And Blocked Persons List (SDN) Human Readable Lists. Recuperado el 1 de agosto de 2020 de <https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/SDN-List/Pages/default.aspx>
- U.S. General Services Administration [GSA] (s.f.a). *CPARS*. Recuperado el 1 de agosto de 2020 de <https://www.cpars.gov/>
- U.S. General Services Administration [GSA] (s.f.b). *PPIRS*. Recuperado el 18 de marzo de 2017 de <https://www.ppirs.gov/>
- U.S. Government Publishing Office [GPO] (s.f.a). *2 CFR 200 -Uniform administrative requirements, cost principles, and audit requirements for federal awards*, de 1 de enero de 2014 Gov.info. Recuperado el 14 de julio de 2020 de <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CFR-2014-title2-vol1/pdf/CFR-2014-title2-vol1-part200.pdf>
- U.S. Government Publishing Office [GPO] (s.f.b). *22 CFR 228.03 - Identification of principal geographic code numbers*, de 1 de abril de 2002. Gov. Info. Recuperado el 14 de julio de 2020 de <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CFR-2002-title22-vol1/pdf/CFR-2002-title22-vol1-sec228-03.pdf>
- U.S. Government Publishing Office [GPO] (s.f.c). *2 CFR 200.205 - Federal awarding agency review of risk posed by applicants*, de 1 de enero de 2017. Gov. Info. Recuperado el 14 de julio de 2020 de <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CFR-2017-title2-vol1/pdf/CFR-2017-title2-vol1-sec200-205.pdf>
- U.S. Government Publishing Office [GPO] (s.f.d). *2 CFR 200.333-337 Retention requirements for records*, de 1 de enero de 2014. Gov. Info. Recuperado el 14 de julio de 2020 de <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CFR-2014-title2-vol1/pdf/CFR-2014-title2-vol1-sec200-333.pdf>
- U.S. Government Publishing Office [GPO] (s.f.e). *2 CFR 200.33.-332 Subrecipient and contractor determinations*, de 1 de enero de 2014. Gov. Info. Recuperado el 14 de julio de 2020 de <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CFR-2014-title2-vol1/pdf/CFR-2014-title2-vol1-sec200-330.pdf>
- USAID (s.f.). Non-U.S. Organization Pre-Award Survey (NUPAS). Recuperado el 12 de marzo de 2018 de <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/303sama1.docx>

- USAID (2012). *Non-U.S. Organization Pre-Award Survey, Guidelines and Support, Additional Help for ADS Chapter 303*. Recuperado el 23 de marzo de 2018 de: <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/303sam.pdf>
- USAID (2013a). ADS 300mab Competitive Range Determination Template, de 2 de abril de 2013. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/300mab.pdf>.
- USAID (2017a): *ADS 303 – Grants and Cooperative agreements to Non-Governmental Organizations, Functional Series 300 – Acquisition and Assistance, partial revision de 3 de abril de 2017*. Recuperado el 13 de febrero de 2018 de <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/303.pdf>
- USAID (2017b): *ADS Reference 303maa, Standard Provisions for U.S. Nongovernmental Organizations, partial revisión 22 de mayo de 2017*. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <https://www.usaid.gov/ads/policy/300/303maa>
- USAID (2017c): *ADS Reference 303mab, Standard Provisions for non-U.S. Nongovernmental Organizations, partial revision 23 de junio de 2017*. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <https://www.usaid.gov/ads/policy/300/303mab>
- USAID (2017d): *ADS Reference 303mat Standard Provisions for Fixed Amount Awards to Nongovernmental Organizations, partial revision de 4 de junio de 2017*. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <https://www.usaid.gov/ads/policy/300/303mat>
- USAID (2017e): *ADS Reference 303mav Certifications, Assurances, Other Statements of the Recipient and Solicitation Standard Provisions, partial revision de 22 de mayo de 2017*. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <https://www.usaid.gov/ads/policy/300/303mav>
- USAID (2018). *Municipal Waste Recycling Program (MWRP) to Reduce Plastics Pollution of the Oceans – Indonesia, Philippines, Sri Lanka, and Vietnam*. Recuperado el 1 de agosto de 2020 de https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1861/MWRP_APS_as_Amended_2018_01.pdf
- USAID (2019): *ADS Chapter 591 Financial Audits of USAID Contractors, Recipients, and Host Government Entities*, parcial revisión de 24 de septiembre de 2019. Recuperado el 1 de agosto de 2020 de <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/591.pdf>
- USAID (2020). *Operational Policy (ADS)*. Recuperado el 1 de julio de 2020 de <https://www.usaid.gov/who-we-are/agency-policy>
- Valcárcel M. (2006). *Génesis y Evolución del Concepto y Enfoques sobre el Desarrollo*. Lima, Perú: Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas, Políticas y Antropológicas (CIPESA). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 14 de julio de 2020 de <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESSION-6-Marcel-Valcarcel-Desarrollo-Sesion6.pdf>
- Valor C., de La Cuesta M. (2006). Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro. Especial atención a la financiación privada. *Revista Española del Tercer Sector*, 2, pp.125-152. Fundación Luis Vives. Recuperado el 18 de mayo de 2015 de <http://www.fundacionluisvives.org/rets/2/articulos/3773/>
- Valor Martínez C., Merino de Diego A. (2005). *La relación ONG-empresa en el marco de la responsabilidad social de la empresa*. Madrid: Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD). Recuperado el 23 de septiembre de 2020 de https://www.solucionesong.org/ficheros/4c93617587fd0/estudio_cecod.pdf
- Viñuales Edo. V (1997): Código deontológico del cooperante. En *Desarrollo, maldesarrollo y cooperación al desarrollo: África subsahariana: Seminario de Investigación para la Paz*, pp.245-258. Aragón: Diputación General de Aragón, Departamento de Educación y Cultura.

- Wallenius J., Dyer J., Fishburn P., Steuer R., Zionts S., Deb K. (2008). Multiple criteria decision making, multiattribute utility theory: recent accomplishments and what lies ahead. *Management Science* 54(7), pp.1336-1349.
- Wang S. (2006). Money and autonomy: patterns of civil society finance and their implications. *Studies in Comparative International Development*, 4(40), pp.3-29.
- Weisbrod B. (1998). *To Profit or Not to Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Williamson J. (1991). *El cambio en las políticas económicas de América Latina*. México, D.F.: Gernika.
- Wolfensohn J. (1999). Propuesta de un Marco Integral de Desarrollo. *Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos CEMLA*, 0(2), pp. 81-91. Recuperado el 13 de enero de 2018 de <https://ideas.repec.org/a/cml/boletn/vxlviy2000i2p81-91.html>
- Wood B; Kabell D; Sagasti F; Muwanga N. (2008). *Informe de síntesis sobre la Primera Fase de la Evaluación de la Implementación de la Declaración de París*. Traducido por Oversætterhuset A/S Ministerio de asuntos exteriores. Copenhague: Dinamarca. Recuperado el 13 de enero de 2017 de <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/41117411.pdf>
- Wu H., Chen J., Chen I., Zhuo, H. (2012). Ranking universities based on performance evaluation by a hybrid MCDM model. *Measurement*, 45 (5), pp.856-880.
- Yepes V. (s.f.): Clasificación de los métodos de toma de decisión multicriterio multiatributo [Mensaje en un blog]. Recuperado el 23 de septiembre de 2020 de <https://victoryepes.blogs.upv.es/2018/11/26/clasificacion-metodos-madm/>
- Yoon K. (1987). A Reconciliation among Discrete Compromise Situations. *The Journal of the Operational Research Society* 38(3), pp.227-286.
- Zeleny M. (1982). *Multiple criteria decision making*. New-York, EE UU: McGrawHill

Anexos

Anexo I Guía de solicitantes de la UE



Órgano de Contratación: Comisión Europea

Programa Temático: “Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos” (IEDDH)

Programa Temático: “Organizaciones de la Sociedad Civil y Autoridades Locales” (OSC-AL)

Guía para los solicitantes de subvenciones

Líneas presupuestarias:

21.020801 (OSC)

21.040100 (IEDDH)

Referencia:

EuropeAid/159690/DD/ACT/EC

Plazo de presentación¹ de los documentos de síntesis (notas conceptuales):

11 de junio de 2018 a las 17:00 (fecha y hora de Bruselas)

¹ La presentación en línea a través de PROSPECT es obligatoria para la presente convocatoria de propuestas (véase la sección 2.2.2). Todas las fechas y horas en PROSPECT corresponden a las de Bruselas. Los solicitantes deben tener en cuenta que el servicio de asistencia informática está abierto de lunes a viernes de 08.30 a 18.30 horas, hora de Bruselas (excepto los días festivos). Asimismo deben tomar nota del horario de mantenimiento semanal mencionado en el manual para el usuario de PROSPECT.

AVISO

Esta es una convocatoria de propuestas *restringida*. En un primer momento solo se evaluarán los documentos de síntesis. Posteriormente, se evaluará la propuesta completa de los solicitantes que hayan sido preseleccionados. Después de la evaluación de las propuestas completas, se llevará a cabo una verificación de la elegibilidad de aquellos que hayan sido provisionalmente seleccionados. Esta verificación se realizará a partir de los documentos justificativos solicitados por el Órgano de Contratación y la «declaración del solicitante principal» firmada y enviada con la solicitud.

Presentación en línea a través de PROSPECT

Para participar en esta convocatoria de propuestas, las organizaciones deben inscribirse en PADOR y presentar su solicitud en PROSPECT (véase la sección 2.2.2 de la presente Guía). El objetivo de PROSPECT es aumentar la eficacia de la gestión de la convocatoria de propuestas y ofrecer un mejor servicio a las organizaciones de la sociedad civil a través de un nuevo panel de funcionalidades, como la presentación en línea y la posibilidad de hacer un seguimiento en línea de la situación de su solicitud.

Se celebrará reuniones informativas a partir del 05 de abril en distintas ciudades del país, para ayudar a los solicitantes a familiarizarse con el sistema antes de realizar la presentación en línea.

Si está usted interesado en asistir a dicha reunión, puede enviar un correo electrónico a DELEGATION-ECUADOR-HOC@eeas.europa.eu, indicando lo siguiente: nombre, apellidos, nacionalidad y dirección de correo electrónico de las personas que van a participar, así como la organización a la que pertenecen y en que ciudad desean recibir la capacitación (ver Calendario Indicativo) (dos participantes por organización como máximo). Los costes contraídos por los solicitantes para asistir a esta reunión informativa no serán reembolsables. Por favor enviar este correo con el título "REUNION INFORMATIVA-CONVOCATORIA- ciudad de interes"

Las organizaciones pueden encontrar el contenido de la formación electrónica (anexo L), el manual para el usuario de PROSPECT (anexo M) y el documento de preguntas frecuentes junto con el resto de documentos de esta convocatoria. También puede usted ponerse en contacto con nuestro equipo de asistencia técnica a través del formulario de asistencia en línea de PROSPECT².

² En caso de que PROSPECT no esté disponible, puede solicitar asistencia informática a través del correo electrónico: EuropeAid-IT-support@ec.europa.eu

Índice

1. Programa Temático “Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos” (IEDDH) y “Organizaciones de la Sociedad Civil y Autoridades Locales” (OSC-AL)

| | |
|--|-----------|
| 1.1 Antecedentes..... | 4 |
| 1.2 Objetivos del programa y prioridades..... | 6 |
| 1.3 Dotación financiera asignada por el Órgano de Contratación..... | 8 |
| 2. Normas Aplicables a la presente Convocatoria de Propuestas | 10 |
| 2.1 Criterios de elegibilidad..... | 10 |
| 2.1.1 Elegibilidad de los solicitantes [solicitante principal y cosolicitante(s)]..... | 10 |
| 2.1.2 Entidades afiliadas..... | 14 |
| 2.1.3 Asociados y contratistas..... | 15 |
| 2.1.4 Acciones elegibles: acciones para las cuales se puede presentar una solicitud..... | 15 |
| 2.1.5 Elegibilidad de los costes: costes que pueden incluirse..... | 20 |
| 2.2 Presentación de la solicitud y procedimientos..... | 24 |
| 2.2.1 Contenido del documento de síntesis..... | 24 |
| 2.2.2 Dónde y cómo enviar los documentos de síntesis..... | 25 |
| 2.2.3 Plazo de presentación de los documentos de síntesis..... | 25 |
| 2.2.4 Información adicional sobre los documentos de síntesis..... | 26 |
| 2.2.5 Solicitudes completas..... | 26 |
| 2.2.6 Dónde y cómo enviar las solicitudes completas..... | 26 |
| 2.2.7 Plazo de presentación de las solicitudes completas..... | 26 |
| 2.2.8 Información adicional sobre las solicitudes completas..... | 27 |
| 2.3 Evaluación y selección de las solicitudes..... | 29 |
| 2.4 Presentación de documentos justificativos de las solicitudes seleccionadas provisionalmente..... | 33 |
| 2.5 Notificación de la decisión del Órgano de Contratación..... | 34 |
| 2.5.1 Contenido de la decisión..... | 34 |
| 2.5.2 Calendario indicativo..... | 34 |
| 2.6 Condiciones de ejecución tras la decisión del Órgano de Contratación de conceder una subvención | 36 |
| 2.7 Sistema de Exclusión y Detección Precoz (EDES, por sus siglas en inglés)..... | 36 |
| 3. LISTA DE ANEXOS..... | 38 |

1. Programa Temático “Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos” (IEDDH) y “Organizaciones de la Sociedad Civil y Autoridades Locales” (OSC-AL)

1.1 ANTECEDENTES

La Unión Europea (UE) muestra su pleno compromiso con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que dedican su gestión al desarrollo, a la consolidación de la democracia, a la protección y garantía de los Derechos Humanos, así como al fortalecimiento de sociedades informadas, responsables y activas.

La UE reconoce el rol de la sociedad civil en su función de articulación de las preocupaciones de los ciudadanos como también en la defensa de los valores fundamentales como la paz, la libertad, la igualdad de derechos y la dignidad humana. Para la Unión Europea los organismos de sociedad civil son aquellas estructuras no estatales, sin ánimo de lucro, no partidistas y no violentas, organizaciones no gubernamentales, los denominados interlocutores sociales (sindicatos y organizaciones patronales), las cooperativas, las asociaciones profesionales y empresariales, los medios de comunicación sin ánimo de lucro, centros de investigación y fundaciones.

Los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible se sustentan en el enfoque de que las OSC son actores claves para alcanzar el desarrollo, fortalecer la democracia, como también para afrontar los tres retos dimensionales que los ODS plantean, problemas medioambientales, sociales y económicos. Para alcanzar los Objetivos de manera integral, se requiere una verdadera apropiación por parte de todos los actores involucrados en el desarrollo, incluyendo no sólo los gobiernos sino también la sociedad civil, las autoridades locales y el sector privado.

Desde el 2012 la Comisión Europea ha fortalecido su apoyo a la Sociedad Civil y a la defensa de los Derechos Humanos mediante la Comunicación del 2012 titulada «*Las raíces de la democracia y del desarrollo sostenible: El compromiso de Europa con la sociedad civil en las relaciones exteriores*», agenda de apoyo al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones sociales a nivel local, nacional, regional o mundial. El apoyo de la UE a las organizaciones de la sociedad civil en los países socios está también resaltado en el Plan de Acción de Derechos Humanos y Democracia (2015-2019) , el cual renueva el compromiso de la UE en los Derechos Humanos como centro de su agenda de política exterior.

Con el objetivo de apoyar el desarrollo de acciones concretas a nivel local, la Delegación de la Unión Europea en Ecuador, sus Estados Miembros y la Sociedad Civil han desarrollado la Hoja de Ruta (“Roadmap”), documento que refleja las prioridades, necesidades y futuras acciones de la Sociedad Civil sustentadas en un proceso de dialogo y compromiso con la Delegación. Es importante mencionar que en Ecuador, se está llevando a cabo la segunda fase de la Hoja de Ruta con la sociedad civil, dirigida a los años 2018-2020, instrumento que refleja las necesidades actuales de las organizaciones. Por esta razón, la Convocatoria utiliza la Hoja de Ruta como línea base de las temáticas para posible financiamiento. En el Ecuador se llevó a cabo una Convocatoria Local abierta en el año 2016, la cual tuvo enumerables resultados positivos en relación a la defensa y garantía de los Derechos Humanos, apoyo a los Defensores de Derechos Humanos y fortalecimiento de las capacidades de la sociedad civil para su incidencia en lo público.

Esta Convocatoria de propuestas incluye fondos de los programas temáticos “Organizaciones de la Sociedad Civil y Autoridades Locales” e “Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos” y está presentada en tres lotes (más detalle abajo). Ambos programas buscan fortalecer a la sociedad civil local para que pueda cumplir sus roles, buscando así una sociedad más participativa, representativa y activa en el desarrollo sostenible.

Programa Organizaciones de la Sociedad Civil y Autoridades Locales (OSC-LA)

El Programa Temático de la Unión Europea “Organizaciones de la Sociedad Civil y Autoridades Locales”

(OSC-AL) forma parte del Instrumento para la Cooperación al Desarrollo (DCI por sus siglas en inglés), el cual fue adoptado en marzo del 2014 (Reglamento (UE) No 233/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, por el que se establece un Instrumento de Financiación de la Cooperación al Desarrollo para el período 2014-2020. El principal objetivo del Programa OSC-AL, en su componente OSC, es fortalecer las organizaciones de la sociedad civil en los países socios de la Unión Europea, así como concientizar y capacitar a los ciudadanos europeos sobre el desarrollo.

Las prioridades del programa OSC-AL como también de la Hoja de Ruta con la Sociedad Civil estarán enmarcadas en las propuestas del Lote 2 y 3 de esta Convocatoria.

Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos (IEDDH)

El Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos (IEDDH) es un programa de la Unión Europea cuyo objetivo es promover la democracia y los derechos humanos en todos los países del mundo, a través de iniciativas de ayuda a la sociedad civil. El IEDDH para el periodo 2014-2020, fue adoptado por el Parlamento Europeo y el Consejo en marzo de 2014 (Reglamento no 235/2014), basado en el IEDDH (2007-2013) y la Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos (2000- 2006).

El objetivo del IEDDH se basa en apoyar el fortalecimiento del respeto, la implementación y el cumplimiento de los derechos humanos y las libertades fundamentales como proclamados en la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales y regionales de derechos humanos. Por otro lado el IEDDH aspira a apoyar, desarrollar y consolidar la democracia en países terceros, fortaleciendo el ciclo democrático y realizando la democracia participativa y representativa.

El lote 1 de esta convocatoria se enmarca en los objetivos 2 y 3 de la estrategia plurianual 2014 – 2020 del IEDDH:

2. Apoyo para otras prioridades de la UE en derechos humanos: entre otros, la dignidad humana (especialmente la lucha contra la tortura, y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes); los derechos económicos, sociales y culturales; la lucha contra la impunidad; la lucha contra todas las formas de discriminación; los derechos de la mujer y la igualdad entre los sexos. Se prestará atención igualmente a las nuevas cuestiones que surjan en el ámbito de los derechos humanos.

3. Apoyo para la democracia: apoyo a los actores que defiendan pacíficamente en favor de la democracia en terceros países, con miras a reforzar la democracia participativa y representativa, la transparencia y la responsabilización. Las acciones se centrarán en el afianzamiento de la participación y la representación política, así como en la defensa de la democracia. Se abordarán todos los aspectos de la democratización, incluidos el Estado de Derecho y la promoción y la protección de los derechos civiles y políticos como la libertad de expresión, tanto en línea como por otros cauces, la libertad de reunión y de asociación. Ello abarca la participación activa en el debate metodológico evolutivo en el ámbito del respaldo a la democracia.

1.2 OBJETIVOS DEL PROGRAMA Y PRIORIDADES

El **objetivo general** de esta convocatoria es contribuir a fortalecer las capacidades internas de las organizaciones de la sociedad civil en Ecuador, para su plena y libre gestión e incidencia en lo público. Así como en la promoción, protección, tutelaje de los Derechos Humanos y la consolidación de la democracia.

En la definición de objetivos de la convocatoria se ha tomado en cuenta la complementariedad de ambas líneas temáticas con las Directrices de la Unión Europea en materia de Derechos Humanos, el Plan de

Acción de la Unión Europea sobre Derechos Humanos y democracia³, la Comunicación de 2012, la Hoja de Ruta 2018-2020 de la Unión Europea y sus Estados Miembros con la Sociedad Civil en Ecuador, y los otros instrumentos de Cooperación.

Con estos antecedentes, esta Convocatoria de propuestas está compuesta de tres lotes distintos, cada uno con sus objetivos específicos y prioridades.

1.2.1 Lotes de la presente convocatoria de propuestas

LOTE 1 – IEDDH: *Tutelaje, defensa y promoción de los Derechos Humanos:*

El **objetivo global** de este lote es: Apoyar el desarrollo de iniciativas que promuevan la defensa, promoción y garantía de los Derechos Humanos estipulados en la Declaración Universal y en las convenciones que el Ecuador está suscrito. Prestando especial atención a las necesidades y retos que enfrentan las zonas rurales y remotas como también los grupos de personas que se encuentran en mayor vulnerabilidad.

El **objetivo específico, prioridad del LOTE 1**, es:

1. Promover la lucha contra la violencia en todas sus formas, considerando la violencia como la expresión de la discriminación hacia las mujeres, los/las niños/as, los/las indígenas, las personas LGTBI, las personas con cualquier tipo de discapacidad, personas en estado de movilidad humana y otros.

LOTE 2 – OSC-AL: *Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil en el fortalecimiento de sus capacidades para su incidencia y gestión en lo público:*

El **objetivo global** de este lote es reforzar el sistema democrático representativo, participativo y transparente. Se busca apoyar el desarrollo de acciones y capacidades propositivas y operativas de las organizaciones de la sociedad civil ecuatoriana, que contribuyan a establecer diálogos multisectoriales, generación de consensos y resolución de las grandes problemáticas del país, en el desarrollo de un ambiente habilitante y una incidencia responsable, transparente y activa en la gestión de lo público (énfasis en la generación de propuestas, diálogo, negociación y mediación).

Los **objetivos específicos, prioridades del LOTE 2**, son

1. Apoyar iniciativas participativas y sustentables para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).
2. Promover iniciativas sostenibles e innovadoras de dialogo multisectorial, consenso propositivos para fortalecer los procesos de gobernanza, con un enfoque especial en la transparencia, rendición de cuentas y participación.

LOTE 3 – OSC-AL: *Fortalecimiento de la participación ciudadana en el proceso de reconstrucción y reactivación productiva en las provincias afectadas por el terremoto de Abril, 2016.*

El **objetivo global** de este lote es: Promover el ejercicio de la participación ciudadanía en los procesos de reconstrucción y reactivación productiva en las provincias de Manabí y Esmeraldas, como actores y contribuyentes activos al desarrollo del proceso reconstructivo. De esta manera, la sociedad civil contribuye al proceso de implementación y ejecución de los planes de restablecimiento de las capacidades de las provincias afectadas.

Para el cumplimiento de este objetivo, solo se aceptarán propuestas que se presenten en consorcio entre los siguientes 3 categorías de actores:

Organismo no Gubernamental + Autoridad Local + Universidad/ Centros de Investigación.

³ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015JC0016&from=ES>

Solo se aceptaran propuestas que estén compuestas al menos por un actor de cada una de estas tres categorías.

Los **objetivos específicos, prioridades del LOTE 3**, son:

1. Apoyar el fortalecimiento de la democracia participativa y de las capacidades de incidencia y veeduría de las OSC en los procesos de desarrollo, implementación y evaluación de políticas públicas en el proceso de reconstrucción y reactivación económica. Todo ello, incluyendo la coordinación con otros actores aliados y promoviendo el diálogo y la concertación como herramientas de gestión política, de ejercicio democrático y de ciudadanía responsable.
2. Promover iniciativas de información y sensibilización sobre herramientas participativas constitucionales dentro del proceso de reconstrucción.

Se deberá tomar en cuenta la igualdad de género, la no-discriminación y la inclusión de grupos más vulnerables en cada propuesta.

El enfoque de género será evaluado tanto en la fase del documento de síntesis (pertinencia) como en la solicitud completa (indicadores del marco lógico). Para mayores referencias de los criterios de evaluación, véanse los cuadros de evaluación de la sección 2.3 de la presente Guía.

En conformidad con el Reglamento por el que se establece el Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos, las propuestas deben aplicar un Enfoque Basado en Derechos que integre la debida atención hacia todos los derechos humanos, incluyendo los derechos civiles, políticos, económicos y culturales. Los principios de: i) legalidad, universalidad e indivisibilidad de los derechos humanos, ii) participación, iii) no discriminación, iv) rendición de cuentas y v) transparencia deben ser aplicados en todas las fases del ciclo de vida de un proyecto (identificación, formulación, implementación, monitoreo y evaluación). Por lo tanto, todas las propuestas que se presenten a esta convocatoria deben ser diseñadas teniendo en cuenta este enfoque.

1.3 DOTACIÓN FINANCIERA ASIGNADA POR EL ÓRGANO DE CONTRATACIÓN

El importe indicativo global asignado a la presente convocatoria de propuestas tiene la siguiente distribución, la línea presupuestaria CSO- LA aporta con 3.929.000€ y la línea EIDDH 134.000€, con un total de 4.063.000 EUR (cuatro *millones setenta y tres mil EUR*). El Órgano de Contratación se reserva el derecho de no adjudicar todos los fondos disponibles.

Cuando la dotación prevista para un lote específico no pueda utilizarse debido a la calidad insuficiente de las propuestas recibidas o a su reducido número, el Órgano de Contratación se reserva el derecho de reasignar los fondos restantes a otro(s) lote(s).

Dotación indicativa de fondos por lote:

LOTE 1: *134.000 EUR*

LOTE 2: *3.329.000 EUR*

LOTE 3: *600.000 EUR*

Cuantía de las subvenciones

Toda subvención solicitada en virtud de la presente convocatoria de propuestas deberá estar comprendida entre los siguientes importes mínimo y máximo:

LOTE 1 - Tutelaje, defensa y promoción de los Derechos Humanos:

- Importe mínimo: 100.000 EUR
- Importe máximo: 134.000 EUR

LOTE 2 – Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil en el fortalecimiento de sus capacidades para su incidencia y gestión en lo público:

- Importe mínimo: *400.000 EUR*
- Importe máximo: *700.000 EUR*

LOTE 3 – Participación ciudadana en el proceso de reconstrucción y reactivación productiva en las provincias afectadas por el terremoto de Abril, 2016:

- Importe mínimo: 500.000 EUR
- Importe máximo: *600.000 EUR*

- Toda subvención solicitada en virtud del **LOTE 1** en la presente convocatoria de propuestas deberá estar comprendida entre los siguientes porcentajes mínimos y máximos del total de los costes elegibles de la acción:
 - Porcentaje mínimo: **60%** del total de los costes elegibles de la acción.
 - Porcentaje máximo: **90%** del total de los costes elegibles de la acción (véase también la sección 2.1.5)
- Toda subvención solicitada en virtud del **LOTE 2** y el **LOTE 3** en la presente convocatoria de propuestas deberá estar comprendida entre los siguientes porcentajes mínimos y máximos del total de los costes elegibles de la acción:
 - Porcentaje mínimo: **60%** del total de los costes elegibles de la acción.
 - Porcentaje máximo:
 - **90%** del total de los costes elegibles de la acción para las propuestas presentadas por **OSC ecuatorianas, o Países en desarrollo que están incluidos en la lista OCDE/CAD de receptores de ayuda** (véase también la sección 2.1.5). También, se considerara el **90%** del total de los costes elegibles de la acción para las propuestas presentadas por **OSC establecidas un Estado miembro de la Unión Europea, o en un país del Espacio Económico Europeo** (véase también la sección 2.1.5)

El balance (es decir, la diferencia entre el coste total de la acción y la contribución solicitada al Órgano de Contratación) deberá financiarse a partir de fuentes ajenas al presupuesto de la Unión Europea o el Fondo Europeo de Desarrollo⁴.

La subvención solicitada podrá cubrir la totalidad de los costes elegibles de la acción si ello se considera esencial para su ejecución. En tal caso, el solicitante principal deberá justificar la financiación íntegra en la sección 2.1 del anexo A.2. La validez de la justificación proporcionada se examinará durante el procedimiento de evaluación. La ausencia de justificación podría dar lugar al rechazo de la solicitud.

⁴ Cuando una subvención sea financiada por el Fondo Europeo de Desarrollo, toda mención a la financiación por la Unión Europea se entenderá como financiación del Fondo Europeo de Desarrollo.

2. NORMAS APLICABLES A LA PRESENTE CONVOCATORIA DE PROPUESTAS

La presente Guía establece las normas para la presentación, la selección y la aplicación de las acciones financiadas en virtud de la presente convocatoria, de conformidad con la Guía Práctica que le es aplicable (disponible en <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?locale=en>)⁵.

2.1 Criterios de elegibilidad

Existen tres grupos de criterios de elegibilidad, relativos respectivamente, a:

- 1) Los agentes:
 - el **solicitante principal**, esto es, la entidad que presenta el documento de síntesis y el formulario de solicitud completo (2.1.1);
 - en caso de haberlo(s), su(s) cosolicitante(s) (2.1.1);
 - y, en caso de haberla(s), la(s) **entidad(es) afiliada(s)** al solicitante principal o al/a los cosolicitante(s). (2.1.2).
- 2) Las acciones:
 - las acciones que pueden optar a una subvención (2.1.4).
- 3) Los costes:
 - los tipos de costes que se pueden tener en cuenta para determinar el importe de la subvención (2.1.5).

2.1.1 Elegibilidad de los solicitantes (solicitante principal y cosolicitante/s)

Solicitante principal

- 1) Para poder optar a una subvención, el solicitante principal deberá:

Para el LOTE 1:

- ser una persona jurídica;
- no tener ánimo de lucro;
- pertenecer a una de las categorías siguientes: organización de la sociedad civil (OSC)⁶; red, plataforma u otro tipo de coalición de OSC;

⁵ Téngase en cuenta que un solicitante principal (es decir, un coordinador) cuyos pilares han sido evaluados positivamente por la Comisión Europea y que recibe una subvención no firmará el contrato normalizado de subvención publicado con la presente Guía, sino un convenio de subvención con evaluación por pilares basado en el modelo PAGO DA. Todas las referencias al contrato de subvención normalizado contenidas en esta Guía y en otros documentos relacionados con la presente convocatoria se entenderán hechas a las disposiciones pertinentes del modelo PAGO DA.

⁶ Se entenderá por «organizaciones de la sociedad civil» aquellos agentes no estatales sin ánimo de lucro que operan de manera independiente y responsable. Entre ellas figuran: las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones que representan a los pueblos indígenas, las organizaciones que representan a minorías nacionales o étnicas, las organizaciones de la diáspora, las organizaciones de migrantes en países socios, las asociaciones comerciales y grupos de ciudadanos locales, las cooperativas, las patronales y los sindicatos (interlocutores sociales), las organizaciones que representan los intereses económicos y sociales, las organizaciones de lucha contra la corrupción y el fraude y de fomento de la buena gobernanza, las organizaciones de defensa de los derechos civiles y de lucha contra la discriminación, las organizaciones locales (incluidas las redes) que trabajan en el ámbito de la

- En este lote no se aplican restricciones de nacionalidad al solicitante principal y a su(s) cosolicitante(s);
- Los postulantes deberán comprobar haber obtenido la personería jurídica de la autoridad competente previo a la presentación de la propuesta y tendrán que comprobar haber implementado antes, con regularidad, acciones en el campo de los derechos humanos, en el ámbito de las acciones listadas en el punto 2.1.4. de la presente guía, por al menos cuatro años; y
- ser directamente responsable, con sus cosolicitantes y entidades afiliadas, de la preparación y gestión de la acción, y no limitarse simplemente a actuar como intermediario.

Para el LOTE 2:

- ser una persona jurídica y
- no tener ánimo de lucro y
- ser una organización de la sociedad civil (OSC) o una red, plataforma u otro tipo de coalición de OSC⁷; y
- estar establecido en Ecuador, o un Estado miembro de la Unión Europea⁸, o en un país elegible según el anexo A2a de la Guía Práctica (disponible en <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?locale=en>).⁹A la atención de los solicitantes del Reino Unido: Téngase en cuenta que es necesario que los criterios para poder optar a las

cooperación y la integración regionales descentralizadas, las organizaciones de consumidores, las organizaciones de mujeres o jóvenes, las organizaciones medioambientales, de enseñanza, culturales, de investigación y científicas, las universidades, las iglesias y las asociaciones y comunidades religiosas, los medios de comunicación y cualesquiera asociaciones no gubernamentales y fundaciones independientes, incluidas las fundaciones políticas independientes, que puedan contribuir a la aplicación de los objetivos del presente Reglamento.

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/deve/dv/dci_reg_/dci_reg_es.pdf

⁷ A los efectos del presente Reglamento, se entenderá por «organizaciones de la sociedad civil» aquellos agentes no estatales sin ánimo de lucro que operan de manera independiente y responsable. Entre ellas figuran: las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones que representan a los pueblos indígenas, las organizaciones que representan a minorías nacionales o étnicas, las organizaciones de la diáspora, las organizaciones de migrantes en países socios, las asociaciones comerciales y grupos de ciudadanos locales, las cooperativas, las patronales y los sindicatos (interlocutores sociales), las organizaciones que representan los intereses económicos y sociales, las organizaciones de lucha contra la corrupción y el fraude y de fomento de la buena gobernanza, las organizaciones de defensa de los derechos civiles y de lucha contra la discriminación, las organizaciones locales (incluidas las redes) que trabajan en el ámbito de la cooperación y la integración regionales descentralizadas, las organizaciones de consumidores, las organizaciones de mujeres o jóvenes, las organizaciones medioambientales, de enseñanza, culturales, de investigación y científicas, las universidades, las iglesias y las asociaciones y comunidades religiosas, los medios de comunicación y cualesquiera asociaciones no gubernamentales y fundaciones independientes, incluidas las fundaciones políticas independientes, que puedan contribuir a la aplicación de los objetivos del presente Reglamento.

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/deve/dv/dci_reg_/dci_reg_es.pdf

⁸ Esto se determinará por los estatutos de la organización, que deben demostrar que la misma ha sido creada por un instrumento regido por el ordenamiento jurídico del país en cuestión y que su oficina central está situada en un país elegible. En este sentido, las entidades jurídicas cuyos estatutos hayan sido establecidos en otro país no podrán considerarse como organizaciones locales elegibles, incluso si los estatutos se encuentran registrados a nivel local o si se ha concluido un «Memorando de Acuerdo».

⁹ Esto se determinará por los estatutos de la organización, que deben demostrar que la misma ha sido creada por un instrumento regido por el ordenamiento jurídico del país en cuestión y que su oficina central está situada en un país elegible. En este sentido, las entidades jurídicas cuyos estatutos hayan sido establecidos en otro país no podrán considerarse como organizaciones locales elegibles, incluso si los estatutos se encuentran registrados a nivel local o si se ha concluido un «Memorando de Acuerdo».

subvenciones se cumplan en todo momento mientras dure el acuerdo de subvención. En caso de que el Reino Unido se retire de la Unión durante el periodo de subvención sin que se haya adoptado un acuerdo que permita a los solicitantes del Reino Unido seguir beneficiándose de las subvenciones, dejarán ustedes de recibir financiación de la Unión (aunque seguirán participando en el proyecto siempre que sea posible) o se verán obligados a abandonar el proyecto con arreglo al artículo 12.2 de las condiciones generales del acuerdo de subvención; y

- en el caso de los postulantes originarios de países distintos a Ecuador deberán además cumplir debidamente con las reglas de funcionamiento en el país, previo a la presentación de la propuesta; y
- ser directamente responsable, con su(s) cosolicitante(s) y entidad(es) afiliada(s), de la preparación y gestión de la acción y no limitarse simplemente a actuar como intermediario.

Para el LOTE 3:

- ser una persona jurídica y
- no tener ánimo de lucro y
- ser una organización de la sociedad civil (OSC) o una red, plataforma u otro tipo de coalición de OSC¹⁰; y
- estar establecido en Ecuador, o un Estado miembro de la Unión Europea, o en un país elegible según el anexo A2a de la Guía Práctica (disponible en <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?locale=en>). A la atención de los solicitantes del Reino Unido: Téngase en cuenta que es necesario que los criterios para poder optar a las subvenciones se cumplan en todo momento mientras dure el acuerdo de subvención. En caso de que el Reino Unido se retire de la Unión durante el periodo de subvención sin que se haya adoptado un acuerdo que permita a los solicitantes del Reino Unido seguir beneficiándose de las subvenciones, dejarán ustedes de recibir financiación de la Unión (aunque seguirán participando en el proyecto siempre que sea posible) o se verán obligados a abandonar el proyecto con arreglo al artículo 12.2 de las condiciones generales del acuerdo de subvención. ; y
- en el caso de los postulantes originarios de países distintos a Ecuador deberán además cumplir debidamente con las reglas de funcionamiento en el país, previo a la presentación de la propuesta; y
- ser directamente responsable, con su(s) cosolicitante(s) y entidad(es) afiliada(s), de la preparación y gestión de la acción y no limitarse simplemente a actuar como intermediario.

¹⁰ A los efectos del presente Reglamento, se entenderá por «organizaciones de la sociedad civil» aquellos agentes no estatales sin ánimo de lucro que operan de manera independiente y responsable. Entre ellas figuran: las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones que representan a los pueblos indígenas, las organizaciones que representan a minorías nacionales o étnicas, las organizaciones de la diáspora, las organizaciones de migrantes en países socios, las asociaciones comerciales y grupos de ciudadanos locales, las cooperativas, las patronales y los sindicatos (interlocutores sociales), las organizaciones que representan los intereses económicos y sociales, las organizaciones de lucha contra la corrupción y el fraude y de fomento de la buena gobernanza, las organizaciones de defensa de los derechos civiles y de lucha contra la discriminación, las organizaciones locales (incluidas las redes) que trabajan en el ámbito de la cooperación y la integración regionales descentralizadas, las organizaciones de consumidores, las organizaciones de mujeres o jóvenes, las organizaciones medioambientales, de enseñanza, culturales, de investigación y científicas, las universidades, las iglesias y las asociaciones y comunidades religiosas, los medios de comunicación y cualesquiera asociaciones no gubernamentales y fundaciones independientes, incluidas las fundaciones políticas independientes, que puedan contribuir a la aplicación de los objetivos del presente Reglamento.

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/deve/dv/dci_reg_/dci_reg_es.pdf

Para este Lote, el solicitante principal deberá presentarse obligatoriamente con al menos un co-solicitante, de cada una de las siguientes 3 categorías:

Organismo no Gubernamental + Gobierno/Autoridad Local + Universidad/ Centros de Investigación

En el caso de los postulantes originarios de países distintos a Ecuador deberán además cumplir debidamente con las reglas de funcionamiento en el país.

Los solicitantes potenciales que se encuentren en una de las situaciones enumeradas en la sección 2.3.3 de la Guía Práctica no podrán participar en las convocatorias de propuestas ni optar a una subvención.

En la sección 5 («Declaración del solicitante principal») del anexo A.2, el solicitante principal debe declarar que él mismo, los cosolicitantes y las entidades afiliadas no se encuentran en ninguna de estas situaciones.

El solicitante principal de nacionalidad ecuatoriana podrá actuar individualmente o con cosolicitante(s). Sin embargo, en el caso que el solicitante no se presente con co-solicitante(s), deberá presentar una justificación de su preferencia, sustentada en la planificación y realización de la propuesta del proyecto. Se recuerda que para el **Lote 3** la presentación con co-solicitante es obligatoria,

Los solicitantes principales que no sean de nacionalidad ecuatoriana, deben actuar obligatoriamente con al menos un cosolicitante de nacionalidad ecuatoriana. La aplicación debe mostrar claramente el involucramiento del/ de los cosolicitante(s) locale(s) en el diseño y la implementación de la acción.

En caso de concederse el contrato de subvención, el solicitante principal pasará a ser el beneficiario identificado como coordinador en el anexo E3h1 (Condiciones Particulares). El coordinador será el principal interlocutor del Órgano de Contratación. Actuará en su nombre y representará a los cobeneficiarios (en su caso), y coordinará el planteamiento y la ejecución de la acción.

Cosolicitante(s)

En el caso de que el solicitante posea una nacionalidad distinta a la ecuatoriana, es obligatorio presentar una solicitud conjuntamente con - por lo mínimo - 1 cosolicitante ecuatoriano.

Los cosolicitantes participarán en el diseño y la ejecución de la acción, y los costes en los que incurran serán elegibles de la misma manera que los efectuados por el solicitante principal.

Los cosolicitantes deberán cumplir los criterios de elegibilidad aplicables al solicitante principal.

Además de las categorías mencionadas arriba en la sección 1.3.1, también serán elegibles como cosolicitante(s) para el **Lote 3** las categorías siguientes: autoridad local, centro de investigación/universidad.

Los cosolicitantes deben firmar el mandato de la sección 4 del anexo A.2.

En caso de adjudicarse el contrato de subvención, los cosolicitantes (en su caso) pasarán a ser beneficiarios de la acción (junto con el coordinador).

2.1.2 Entidades afiliadas

Entidad(es) afiliada(s)

El solicitante principal y sus cosolicitantes podrán actuar con entidades afiliadas.

Solo las siguientes entidades podrán considerarse entidades afiliadas al solicitante principal o a los cosolicitantes:

Únicamente las entidades que tengan un vínculo estructural con los solicitantes (es decir, el solicitante principal o un cosolicitante), especialmente si el vínculo es jurídico o de capital.

Este vínculo estructural abarca principalmente dos aspectos:

- i) El control, tal y como se define en la Directiva 2013/34/UE sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas:

Así pues, las entidades afiliadas a un solicitante pueden ser:

- Entidades controladas directa o indirectamente por el solicitante (empresas filiales o de primer nivel). También pueden ser entidades controladas por una entidad controlada a su vez por el solicitante (filiales de segundo nivel) y lo mismo se aplica a los niveles siguientes de control.
 - Entidades que controlen directa o indirectamente a los solicitantes (empresas matrices). Asimismo, podrán ser entidades que controlen una entidad que a su vez controle al solicitante.
 - Entidades bajo el mismo control directo o indirecto que el solicitante (empresas asociadas).
- ii) La adhesión, es decir, el solicitante está legalmente definido como, por ejemplo, red, federación o asociación en la que también participan las entidades afiliadas propuestas, o participa en la misma entidad (por ejemplo, red, federación o asociación) que las entidades afiliadas propuestas.

Por norma general, el vínculo estructural no se limitará a la acción ni se establecerá con la única finalidad de su aplicación. Esto significa que el vínculo existe con independencia de la concesión de la subvención; debe haber existido antes de la convocatoria de propuestas y ha de seguir siendo válido tras la finalización de la acción.

De manera excepcional, una entidad podrá considerarse afiliada a un solicitante, aunque el vínculo estructural se haya creado específicamente con el único propósito de ejecutar la acción en el caso de los «solicitantes únicos» o «beneficiarios únicos». Un solicitante único o un beneficiario único es una entidad legal constituida por varias entidades (un grupo de entidades) que cumplen conjuntamente los criterios para la concesión de la subvención. Por ejemplo, una asociación está integrada por sus miembros.

¿Qué no es una entidad afiliada?

No se consideran entidades afiliadas a un solicitante las siguientes:

- entidades que hayan suscrito un contrato o subcontrato (de contratación pública) con un solicitante y que actúen como concesionarias o delegadas de servicios públicos para un solicitante;
- entidades que reciban ayuda financiera del solicitante;
- entidades que cooperen de forma periódica con el solicitante sobre la base de un memorando de acuerdo o que compartan algunos activos;
- entidades que hayan firmado un acuerdo de consorcio con arreglo al contrato de subvención (a menos que este acuerdo de consorcio suponga la creación de un «solicitante único», como se ha descrito anteriormente).

¿Cómo comprobar la existencia del vínculo exigido con un solicitante?

La afiliación resultante del control podrá demostrarse en particular mediante las cuentas consolidadas del grupo de entidades al que pertenecen el solicitante y sus asociados propuestos.

La afiliación derivada de la adhesión podrá demostrarse, en particular, mediante los estatutos o actos equivalentes de constitución de la entidad (red, federación o asociación) que el solicitante constituya o en los que participe.

En caso de concederse un contrato de subvención a los solicitantes, sus entidades afiliadas no pasarán a ser beneficiarias de la acción y signatarias del contrato de subvención. No obstante, participarán en el diseño y la ejecución de la acción, y los gastos en los que incurran (en particular los correspondientes a los contratos de ejecución y la ayuda financiera a terceros) serán elegibles siempre que cumplan las normas pertinentes aplicables a los beneficiarios en virtud del contrato de subvención.

Las entidades afiliadas deberán cumplir los mismos criterios de elegibilidad que el solicitante principal y sus cosolicitantes. Deberán firmar la declaración de entidades afiliadas de la sección 5 del anexo A.2.

2.1.3 Asociados y contratistas

Las siguientes entidades no son solicitantes ni entidades afiliadas y no deberán firmar el «mandato para cosolicitantes» ni la «declaración de entidades afiliadas»:

- Asociados

También podrán participar en la acción otras organizaciones o particulares. Estos asociados participarán de forma efectiva en la acción, pero no podrán recibir financiación procedente de la subvención, excepto dietas y gastos de viaje. No es necesario que los asociados satisfagan los criterios de elegibilidad mencionados en la sección 2.1.1. Los asociados deberán figurar en el anexo A.2., Sección 4 — «Asociados que participan en la acción».

- Contratistas

Los beneficiarios y sus entidades afiliadas podrán adjudicar contratos. Los asociados o entidades afiliadas no podrán ser también contratistas del proyecto. Los contratistas estarán sujetos a las normas de contratación establecidas en el anexo IV del modelo de contrato de subvención.

2.1.4 Acciones elegibles: acciones para las cuales se puede presentar una solicitud

LOTE 1:

Definición

Una acción se compone de un conjunto de actividades.

Duración

La duración prevista inicial de una acción no podrá ser inferior a 12 meses ni superior a 24 meses.

Sectores o temas

Los sectores y temas de la acción deben estar en línea con las prioridades indicadas en el apartado 1.2.1 de la presente Guía.

Ubicación

Las acciones deberán tener lugar en el Ecuador.

Tipos de acción

Las acciones deben estar en línea con los objetivos y prioridades indicados en la sección 1.2.1. El enfoque holístico, incluyendo una combinación de medidas, prioridades y actores será considerado un valor añadido.

Los siguientes tipos de acción **no son elegibles**:

- acciones exclusivas o principalmente centradas en ayudas individuales para la participación en talleres, seminarios, conferencias o congresos;
- acciones exclusivas o principalmente destinadas a becas individuales de estudios o formación;
- acciones que discriminan a individuos o grupos de personas en base a su género, orientación sexual, creencias religiosas o la falta de ellas, o a su origen étnico;
- acciones que consistan exclusiva o principalmente en gastos de capital, es decir, edificios, terrenos, equipos y vehículos;
- conferencias aisladas: las conferencias sólo podrán subvencionarse si se inscriben en un programa de actividades más amplio que se llevará a cabo durante todo el periodo de vigencia de la acción. En este sentido, las actividades preparatorias de una conferencia y la publicación de los actos de una conferencia no constituyen por sí mismos "actividades más amplias";
- acciones proselitistas

Tipos de actividad

Los tipos de actividades deben estar en línea con los objetivos y prioridades indicados en la sección 1.2.1

Tipo de Actividades Lote 1 (de manera indicativa):

- Apoyo en la implementación de las Directrices de la Unión Europea en Derechos Humanos, el Marco Estratégico de la Unión Europea y el Plan de Acción Anual de Derechos Humanos y Democracia, a nivel local.
- Iniciativas de prevención de abuso/violación o atropello de Derechos Humanos en niñas/os adolescentes u otros grupos en estado de vulnerabilidad.
- Iniciativas de tutelaje/ protección de Derechos Humanos que estén en riesgo o en estado de vulnerabilidad.
- Apoyo a iniciativas de promoción de los Derechos Humanos, con enfoque a información y sensibilización.
- Sensibilización de la opinión pública nacional e internacional sobre la defensa de los Derechos Humanos, como también, de la importancia de los mismos dentro del sistema democrático .
- Fortalecimiento de las capacidades de los operadores de justicia en el abordaje de casos de ataques a defensores de derechos humanos.
- Fortalecimiento de las capacidades de monitoreo de casos de ataques/ abusos o atropellos de los Derechos Humanos.
- Iniciativas de erradicación de impunidad en casos de atropello de Derechos Humanos.
- Fortalecimiento de redes de organizaciones sociales dirigidas a erradicar la impunidad contra todas formas de violencia, considerando la violencia como la expresión de la discriminación hacia las mujeres, los niños/as, los/las indígenas, las personas LGTBI, las personas en situación de movilidad humana, etc.

LOTE 2:

Duración

La duración prevista inicial de una acción no podrá ser inferior a 24 meses ni superior a 48 meses.

Sectores o temas

Los sectores y temas de la acción deben estar en línea con las prioridades indicadas en el apartado 1.2.1 de la presente Guía.

Ubicación

Las acciones deberán tener lugar en el Ecuador.

Tipos de acción

Las acciones deben estar en línea con los objetivos y prioridades indicados en la sección 1.2.1. El enfoque holístico, incluyendo una combinación de medidas, prioridades y actores será considerado un valor añadido.

Los siguientes tipos de acción **no son elegibles**:

- acciones exclusiva o principalmente centradas en ayudas individuales para la participación en talleres, seminarios, conferencias o congresos;
- acciones exclusivas o principalmente destinadas a becas individuales de estudios o formación;
- acciones que discriminan a individuos o grupos de personas en base a su género, orientación sexual, creencias religiosas o la falta de ellas, o a su origen étnico;

- acciones que consistan exclusiva o principalmente en gastos de capital, es decir, edificios, terrenos, equipos y vehículos;
- conferencias aisladas: las conferencias sólo podrán subvencionarse si se inscriben en un programa de actividades más amplio que se llevará a cabo durante todo el periodo de vigencia de la acción. En este sentido, las actividades preparatorias de una conferencia y la publicación de los actos de una conferencia no constituyen por sí mismos "actividades más amplias";
- acciones proselitistas

Tipos de actividad

Los tipos de actividades deben estar en línea con los objetivos y prioridades indicados en la sección 1.2.1

Tipo de Actividades Lote 2 (de manera indicativa):

- Apoyo a iniciativas para el desarrollo de los ODS, para la generación de propuestas a desafíos sociales, económicos, y ambientales.
- Iniciativas que contribuyan al cumplimiento de los ODS a nivel local/nacional.
- Iniciativas de acompañamiento y participación a las iniciativas en marcha de los ODS.
- Iniciativas de promoción, fortalecimiento y generación de información en la implementación de los ODS en agendas locales o nacionales.
- Iniciativas locales o nacionales de relación entre el Plan Nacional 2017-2021 Toda una Vida y la Agenda 2030
- Promoción de las OSC como actores en la gobernanza y rendición de cuentas, en iniciativas de incidencia responsable, transparente y activa en la gestión de lo público.
- Iniciativas que promuevan la participación de las OSC en los procesos electorales.
- Fortalecimiento de las OSC para ejercer veeduría y control social sobre las acciones del sector público tanto a escala nacional como sub nacional y local. Cabildeo, incidencia, fiscalización, monitoreo y sistematización de procesos de auditoría social.
- Fortalecimiento de las capacidades de las OSC para rendir cuentas de sus acciones a la sociedad y al Estado en su sentido amplio.
- Fortalecimiento de la capacidad de propuestas de diálogo multisectorial y de articulación de las organizaciones de la sociedad civil, entre ellas y/o con otros actores, a nivel local y/o nacional.
- Promover el fortalecimiento de redes/plataformas de organizaciones de la sociedad civil que puedan articular posiciones comunes y diseñar propuestas constructivas para el diálogo, la prevención y la resolución de conflictos;
- Fortalecer el rol, mecanismos y capacidades de la sociedad civil en la articulación de procesos de diálogo político.
- Proyectos enfocados a la promoción de la participación e involucramiento de las OSC en la promoción de una cultura de transparencia y legalidad en Ecuador.
- Iniciativas enfocadas a proyectos de involucramiento de la OSC en la creación de acceso a igualdad de oportunidades.
- Fomento del espíritu empresarial basado en emprendimientos para comunidades sostenibles biodiversas con enfoque de salud.
- Iniciativas ambientalmente sostenibles de reactivación económica, comercio justo, y empoderamiento de agentes locales.

LOTE 3:

Duración

La duración prevista inicial de una acción no podrá ser inferior a 36 meses ni superior a 48 meses.

Sectores o temas

Los sectores y temas de la acción deben estar en línea con las prioridades indicadas en el apartado 1.2.1 de la presente Guía.

Ubicación

Las acciones deberán tener lugar en las Provincias de Manabí y Esmeraldas, Ecuador.

Tipos de acción

Las acciones deben estar en línea con los objetivos y prioridades indicados en la sección 1.2. El enfoque holístico, incluyendo una combinación de medidas, prioridades y actores, será considerado un valor añadido.

Los siguientes tipos de **acción no son elegibles**:

- acciones exclusivas o principalmente centradas en ayudas individuales para la participación en talleres, seminarios, conferencias o congresos;
- acciones exclusivas o principalmente destinadas a becas individuales de estudios o formación;
- acciones que discriminan a individuos o grupos de personas en base a su género, orientación sexual, creencias religiosas o la falta de ellas, o a su origen étnico;
- acciones que consistan exclusiva o principalmente en gastos de capital, es decir, edificios, terrenos, equipos y vehículos;
- conferencias aisladas: las conferencias sólo podrán subvencionarse si se inscriben en un programa de actividades más amplio que se llevará a cabo durante todo el periodo de vigencia de la acción. En este sentido, las actividades preparatorias de una conferencia y la publicación de los actos de una conferencia no constituyen por sí mismos "actividades más amplias";
- acciones proselitistas

Tipos de actividad

Los tipos de actividades deben estar en línea con los objetivos y prioridades indicados en la sección 1.2.1

Tipo de Actividades Lote 3 (de manera indicativa):

- Iniciativas de diagnóstico sobre la utilización de instrumentos de participación ciudadana estipulados en la Constitución del Ecuador y en el Plan de la Reconstrucción, para el restablecimiento de las capacidades de las provincias afectadas.
- Acciones de empoderamiento y fortalecimiento de las capacidades locales de participación ciudadana, con un enfoque informativo y de sensibilización sobre su mayor utilización.
- Fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana, con base legal en la Constitución y otros instrumentos, en los programas de reconstrucción y reactivación económica.
- Implementación de herramientas de participación de la ciudadanía en programas de reconstrucción y reactivación productiva.
- Desarrollo de iniciativas conjuntas para informar y sensibilizar al proceso de reconstrucción y reactivación como un proceso compartido.
- Acciones de innovación productiva, basada en investigaciones de universidades locales, direccionadas al aumento de la sostenibilidad en la producción, nuevos campos de producción.
- Iniciativas de coordinación multisectorial para la implementación de agendas locales para el desarrollo de las provincias afectadas.
- Agendas de coordinación de iniciativas empresariales responsables, sostenibles de mediano y largo plazo de problemáticas locales y focalizadas en productividad.
- Iniciativas de participación activa de la ciudadanía en procesos de reconstrucción y reactivación productiva que se estén llevando a cabo en la zona, con un énfasis especial en transparencia fiscal y supervisión del presupuesto.

Para todos los Lotes:

Las acciones propuestas deben estar diseñadas para producir resultados concretos que respondan a las necesidades y limitaciones claramente definidas. Por tanto, es necesario establecer objetivos claros, estrategias dirigidas y metodologías de intervención que incorporen complementariedad, actividades coherentes y adecuadas para hacer frente a los problemas identificados.

Todas las acciones deberán tener como objetivo la obtención de resultados sostenibles, con objeto de lograr que el impacto actual se prolongue más allá del período de financiación.

Ayuda financiera a terceros¹¹

Los solicitantes **no** podrán proponer ayuda financiera a terceros para contribuir a la realización de los objetivos de la acción.

Visibilidad

Los solicitantes deberán adoptar todas las medidas necesarias para publicitar el hecho de que la Unión Europea ha financiado o cofinanciado la acción. En la medida de lo posible, las acciones que sean financiadas en su totalidad o en parte por la Unión Europea deberán incorporar actividades de información y comunicación destinadas a sensibilizar a un público general o específico respecto de las razones de la acción y de la ayuda de la UE a la acción en el país o región de que se trate, así como de los resultados y el impacto de este apoyo.

Los solicitantes deben cumplir los objetivos y prioridades, y garantizar la visibilidad de la financiación de la UE (véase el Manual de Comunicación y Visibilidad de las acciones exteriores de la UE, especificado y publicado por la Comisión Europea en https://ec.europa.eu/europeaid/communication-and-visibility-manual-eu-external-actions_en)

Número de solicitudes y subvenciones por solicitantes/entidades afiliadas

En la presente convocatoria de propuestas, cada solicitante principal no podrá presentar más de 1 solicitud por lote.

En la presente convocatoria de propuestas, no podrá otorgarse más de 1 subvención por lote a cada solicitante principal.

El solicitante principal podrá ser a la vez cosolicitante o una entidad afiliada en otra solicitud del mismo lote.

En la presente convocatoria de propuestas, un cosolicitante o entidad afiliada no podrá participar en más de 3 solicitudes por lote.

En la presente convocatoria de propuestas, no podrá otorgarse más de 3 subvenciones por lote a cada cosolicitante o entidad afiliada.

Un cosolicitante o entidad afiliada podrá ser al mismo tiempo el solicitante principal o una entidad afiliada para el mismo lote en el marco de otra solicitud.

2.1.5 Elegibilidad de los costes: costes que pueden incluirse

Únicamente podrán tomarse en consideración para una subvención los «costes elegibles». A continuación se indican las categorías de costes considerados elegibles y no elegibles. El presupuesto constituirá al mismo tiempo una estimación de costes y un límite máximo general de los «costes elegibles».

El reembolso de los costes elegibles podrá basarse en alguna de las siguientes formas, o en una combinación de las mismas:

- costes reales realizados por los beneficiarios y las entidades afiliadas;
- una o más opciones de coste simplificados.

Las opciones de coste simplificados podrán adoptar la forma de:

- **costes unitarios:** para cubrir todas o determinadas categorías específicas de costes elegibles claramente identificados de antemano mediante referencia a un importe por unidad;

¹¹ Estos terceros no serán ni entidades afiliadas, ni asociados, ni contratistas.

- **cantidades fijas únicas:** para cubrir en términos globales todas o determinadas categorías específicas de costes elegibles claramente identificados de antemano;
- **financiación a tipo fijo:** para cubrir categorías específicas de costes elegibles claramente identificados de antemano aplicando un porcentaje fijado de antemano.

Los importes o tipos deberán basarse en estimaciones utilizando datos objetivos como estadísticas u otros medios objetivos, o mediante referencia a datos históricos certificados o auditables de los solicitantes o de las entidades afiliadas. Los métodos utilizados para determinar los importes o tipos de los costes unitarios, las cantidades fijas únicas o los tipos fijos deberán cumplir los criterios establecidos en el anexo K y garantizar especialmente que los costes correspondan a los costes reales en que hayan incurrido los beneficiarios y las entidades afiliadas, que sean conformes con sus prácticas contables, que no se obtienen beneficios y que los costes no están cubiertos por otras fuentes de financiación (ausencia de doble financiación). Consúltese el anexo K para ver orientaciones y una lista de control con el fin de evaluar las condiciones mínimas necesarias que proporcionen una garantía razonable para la aceptación de los importes propuestos.

Los solicitantes que propongan esta forma de reembolso deberán indicar claramente en la ficha de trabajo nº 1 del anexo B cada rúbrica/partida de costes elegibles afectada por este tipo de financiación, es decir, añadir en mayúsculas la referencia a «COSTE UNITARIO» (por mes, vuelo, etc.), «CANTIDADES FIJAS ÚNICAS» o «FINANCIACIÓN A TIPO FIJO» en la columna de unidades. (véase el ejemplo en el anexo K).

Asimismo, en la segunda columna de la ficha de trabajo nº 2, «Justificación de los costes estimados» del anexo B, para cada rúbrica o partida presupuestaria, los solicitantes deberán:

- describir la información y los métodos utilizados para establecer los importes de los costes unitarios, cantidades fijas únicas y/o la financiación a tipo fijo a que se refieren los costes, etc.;
- explicar claramente las fórmulas para el cálculo del importe final elegible¹²;
- identificar al beneficiario que utilizará la opción de costes simplificados (en caso de entidades afiliadas, deberá especificarse en primer lugar el beneficiario), a fin de verificar el importe máximo por cada beneficiario (lo que incluye, en su caso, las opciones de costes simplificados de sus entidades afiliadas).

En la fase de contratación, el Órgano de Contratación decidirá si acepta los importes o tipos propuestos sobre la base del presupuesto provisional presentado por los solicitantes, analizando los datos de las subvenciones realizadas por los solicitantes o de acciones similares y realizando las comprobaciones establecidas en el anexo K.

El importe total de la financiación sobre la base de las opciones de costes simplificados que puede autorizar el Órgano de Contratación para cada uno de los solicitantes individualmente, incluyendo las opciones de costes simplificados propuestas por sus propias entidades afiliadas, no podrá exceder los 60 000 EUR (los costes indirectos no se tienen en cuenta).

Las recomendaciones de concesión de una subvención siempre estarán condicionadas a que los controles previos a la firma del contrato de subvención no revelen problemas que requieran modificar el presupuesto (por ejemplo, errores aritméticos, inexactitudes, costes no realistas y costes no elegibles). Esa comprobación podrá dar lugar a solicitudes de aclaración y, en su caso, a que el Órgano de Contratación imponga modificaciones o reducciones para hacer frente a tales errores o inexactitudes. A raíz de estas correcciones, no podrá aumentarse el importe de la subvención ni el porcentaje de cofinanciación de la UE.

Por lo tanto, redundaría en el interés de los solicitantes presentar un **presupuesto realista y con una buena relación coste-eficacia**.

¹² Ejemplos: para los gastos de personal: número de horas o días de trabajo * importe por horas o día predefinido de acuerdo con la categoría del personal de que se trate; - para gastos de desplazamiento: distancia en km * costes de transporte por km preestablecidos; número de días * dieta diaria fijada previamente en función del país; - para costes específicos derivados de la organización de un evento: número de participantes en el evento * coste total predefinido por participante, etc.

Las opciones de costes simplificados podrán adoptar también la forma de un prorrateo de los costes de la oficina local.

Se entiende por «oficina local» una infraestructura local establecida en uno de los países en los que se lleve a cabo la acción o en un país vecino. (Cuando la acción se lleve a cabo en varios terceros países, podrá haber más de una oficina local). Pueden ser costes que cubran tanto la oficina local como los recursos humanos.

Una oficina local puede ocuparse exclusivamente de la acción financiada (o cofinanciada) por la Unión Europea, o puede utilizarse para otros proyectos ejecutados en el país socio. Cuando la oficina local se utilice para otros proyectos, solo podrán declararse como costes directos elegibles los costes capitalizados y de explotación que correspondan a la duración de la acción y a su tasa de utilización efectiva a efectos de la acción.

La parte de los costes atribuibles a la acción podrá declararse como costes reales o ser calculada por el beneficiario sobre la base de un método de asignación simplificado (prorrateo).

El método de asignación deberá:

1. atenerse a la prácticas habituales de contabilidad y gestión del beneficiario y aplicarse de una manera coherente, con independencia de la fuente de financiación, y
2. basarse en criterios de reparto objetivos, justos y fiables (en el anexo K se recogen algunos ejemplos de criterios de reparto aceptables).

Deberá presentarse en una hoja aparte aneja al presupuesto una descripción, elaborada por la entidad, del método de asignación utilizado por esta para determinar los costes de la oficina local de acuerdo con sus prácticas habituales de gestión y contabilidad, en la que se explique la forma en que el método cumple las condiciones 1 y 2.

El método será evaluado y aprobado por el Comité de Evaluación y el Órgano de Contratación en la fase de contratación. Se invita al solicitante a presentar (cuando proceda) la lista de los contratos a los que ya se ha aplicado la metodología propuesta y en que la conformidad de la aplicación se ha confirmado mediante una comprobación de los gastos.

Al efectuar esta comprobación de los gastos, los auditores comprobarán si los costes notificados se ajustan al método descrito por el beneficiario y aceptado por el Órgano de Contratación.

El beneficiario deberá llevar el debido registro y conservar la documentación pertinente a fin de poder demostrar la conformidad del método de asignación simplificado utilizado con las condiciones anteriormente enunciadas. A petición del beneficiario, esta conformidad podrá ser evaluada y aprobada *ex ante* por un auditor externo independiente. En tal caso, el método de asignación simplificado será automáticamente aceptado por el Comité de Evaluación y no podrá ser impugnado *ex post*.

Cuando los costes se declaren con arreglo a este método de asignación, el importe imputado a la acción deberá indicarse en la columna «COSTES TOTALES» y en la columna «unidades» [bajo la línea presupuestaria 1 (Recursos humanos) y 4 (Oficina local) del presupuesto] deberá incluirse la expresión «PRORRATEO».

Costes directos elegibles

Para ser considerados elegibles a efectos de la presente convocatoria de propuestas, los costes deberán respetar las disposiciones de la cláusula 14 de las Condiciones Generales del modelo de contrato de subvención (véase el anexo G de la Guía).

Reserva para imprevistos

Se podrá consignar en el presupuesto una «reserva para imprevistos», limitada al 5 % de los costes directos elegibles estimados. La utilización de esta reserva estará sujeta a la **autorización previa por escrito** del Órgano de Contratación.

Costes indirectos elegibles

Los costes indirectos realizados al ejecutar la acción podrán ser elegibles para una financiación a tipo fijo hasta un límite del 7 % del total estimado de los costes directos elegibles. Los costes indirectos son elegibles si no incluyen costes asignados a otra línea presupuestaria del modelo de contrato de subvención. Se podrá requerir al solicitante principal que justifique el porcentaje solicitado antes de firmar el contrato de subvención. Sin embargo, el solicitante no tendrá que facilitar documentos justificativos una vez que el porcentaje haya sido fijado en las Condiciones Particulares del contrato de subvención.

Si alguno de los solicitantes o entidades afiliadas recibe una subvención de funcionamiento financiada por la UE, no podrá incluirse ningún coste indirecto ni ningún coste ya realizado en el presupuesto que se haya propuesto para la acción.

Contribuciones en especie

Se considera contribución en especie la provisión gratuita de bienes o servicios a uno o varios beneficiarios o entidades afiliadas por parte de un tercero. Dado que estas contribuciones en especie no implican gasto alguno para los beneficiarios o entidades afiliadas, **no se consideran costes elegibles**.

Las contribuciones en especie no se considerarán cofinanciación.

Sin perjuicio de lo anterior, si la descripción de la acción propuesta prevé contribuciones en especie, estas deberán realizarse.

Costes no elegibles

Los costes siguientes no serán elegibles:

- deudas y carga de la deuda (intereses);
- provisiones para pérdidas o posibles deudas futuras;
- costes declarados por el beneficiario y financiados con cargo a otra acción o programa de trabajo que reciban una subvención de la Unión Europea (incluso a través del FED);
- adquisición de terrenos o edificios, salvo si estos son indispensables para la ejecución directa de la acción, en cuyo caso la propiedad deberá transferirse, de conformidad con la cláusula 7.5 de las Condiciones Generales del modelo de contrato de subvención, a más tardar al finalizar la acción;
- pérdidas debidas al cambio de divisas;
- créditos a terceros;
- los costes salariales del personal de las administraciones nacionales.

2.2 PRESENTACION DE LA SOLICITUD Y PROCEDIMIENTO

Para participar en la presente convocatoria de propuestas, los solicitantes principales deberán hacer lo siguiente:

I. Proporcionar información sobre las organizaciones participantes en la acción. Téngase en cuenta que, para la presente convocatoria, el registro de estos datos en **PADOR es obligatorio**¹³.

Etapa del documento de síntesis: el registro es obligatorio para los solicitantes principales que soliciten una contribución de la UE superior a 60 000 EUR.

Etapa de la solicitud completa: el registro es obligatorio para los cosolicitantes y las entidades afiliadas. Los solicitantes principales deben asegurarse de que su perfil de PADOR esté actualizado.

II. Proporcionar información sobre la acción en los documentos enumerados en las secciones 2.2.2 (documento de síntesis) y 2.2.5 (solicitud completa). Téngase en cuenta que, para la presente convocatoria, la presentación en línea a través de **PROSPECT es obligatoria**.

PADOR es una base de datos en línea en la que las organizaciones se inscriben y actualizan sus datos. Las organizaciones registradas en PADOR obtienen un número de identificación único (EuropeAid ID) que **deberán mencionar** en su solicitud. Se puede acceder a PADOR a través de la página web: http://ec.europa.eu/europeaid/pador_en.

Se recomienda encarecidamente registrarse en PADOR con suficiente antelación y no esperar hasta el último minuto antes de la fecha límite para enviar la solicitud vía PROSPECT.

Si resulta imposible realizar el registro en PADOR a través de internet por motivos técnicos, los solicitantes o las entidades afiliadas deberán rellenar el formulario «PADOR sin conexión¹⁴» anexo a la presente Guía. Este formulario deberá enviarse **junto con la solicitud** antes de la fecha límite de envío (véanse las secciones 2.2.2 y 2.2.5).

Antes de empezar a utilizar PADOR y PROSPECT, lea las guías para el usuario disponibles en el sitio web. Todas las preguntas técnicas relacionadas con la utilización de estos sistemas deberán dirigirse al servicio de asistencia informática (EuropeAid-IT-support@ec.europa.eu) **a través del formulario en línea de PROSPECT.**

2.2.1 Contenido del documento de síntesis

Las solicitudes deberán presentarse siguiendo las instrucciones sobre el documento de síntesis incluidas en el formulario de solicitud de subvención¹⁵ adjunto a esta Guía (anexo A.1). Las solicitudes deberán presentarse en español.

Téngase en cuenta que:

1. En el documento de síntesis, los solicitantes deben proporcionar solo una estimación de la **contribución solicitada a la UE**, así como un porcentaje indicativo de dicha contribución con relación a los costes elegibles totales de la acción. Únicamente los solicitantes invitados a presentar una solicitud completa en la segunda fase deberán presentar un presupuesto detallado.

2. Los elementos incluidos en el documento de síntesis no podrán modificarse en el formulario de solicitud completo. La contribución de la UE no podrá variar respecto a la estimación inicial en más de un 20 %. Los

¹³ Las personas físicas que soliciten una subvención (si lo permite la presente Guía para los solicitantes) no necesitan registrarse en PADOR. En ese caso, la información incluida en PROSPECT y en el formulario de solicitud de subvención es suficiente.

¹⁴ Esto se corresponde con las secciones 3 y 4 del formulario de solicitud completo, anexo A.2.

¹⁵ La solicitud de subvención consta del anexo A.1 (documento de síntesis) y el anexo A.2 (formulario de solicitud completo).

solicitantes principales pueden adaptar libremente la contribución solicitada a la UE como porcentaje de los costes elegibles totales dentro de los importes y porcentajes mínimos y máximos indicados en el apartado 1.3. El solicitante principal solo podrá sustituir a un cosolicitante o a una entidad afiliada en casos debidamente justificados (por ejemplo, quiebra del primer cosolicitante o entidad afiliada). Cuando esto ocurra, el nuevo cosolicitante o la nueva entidad afiliada deberá ser de naturaleza similar al inicial. El solicitante principal podrá modificar la duración de la acción si, tras la presentación del documento de síntesis, se dieran circunstancias imprevistas y ajenas a los solicitantes que hicieran necesaria dicha adaptación (so pena de no poder llevar a cabo la acción). En tal caso, la duración deberá permanecer dentro de los límites impuestos por la Guía para los solicitantes. Deberá incluirse en la sección 2.1.1 del formulario de solicitud de subvención una explicación/justificación de la sustitución o adaptación en cuestión.

Las contribuciones de los propios solicitantes podrán ser sustituidas en todo momento por contribuciones de otros donantes.

3. Solamente se evaluará el formulario del documento de síntesis. Por ello, es de gran importancia que este documento contenga **toda la información pertinente** relativa a la acción. **No se deben enviar anexos adicionales.**

Cualquier error o discrepancia importante relacionada con las instrucciones del documento de síntesis podrá dar lugar al rechazo del documento de síntesis.

Solo se solicitarán aclaraciones cuando la información facilitada no sea suficiente como para realizar una evaluación objetiva.

2.2.2 Dónde y cómo enviar los documentos de síntesis

El documento de síntesis, junto con la declaración del solicitante principal (sección 2 del anexo A.1) **deberá presentarse en línea a través de PROSPECT** (<https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/prospect>) siguiendo las instrucciones que se proporcionan en el manual para el usuario de PROSPECT.

Previa presentación de un documento de síntesis en línea, el solicitante principal recibirá automáticamente un acuse de recibo en su perfil de PROSPECT.

Téngase en cuenta que los documentos de síntesis incompletos podrán ser rechazados. Se recomienda a los solicitantes principales que comprueben que el documento de síntesis esté completo utilizando la lista de control del documento de síntesis (anexo A.1, Instrucciones).

2.2.3 Plazo de presentación de los documentos de síntesis

El plazo de presentación de los documentos de síntesis concluirá el 11 de Junio del 2018 a las 17 Horas pm (fecha y hora de Bruselas). Para convertir este plazo a su hora local puede utilizar cualquier conversor en línea que tenga en cuenta las zonas horarias y los cambios de horario de verano/invierno (hay un ejemplo disponible [aquí](#)¹⁶). **Se recomienda encarecidamente a los solicitantes principales que no esperen hasta el último día para presentar** sus documentos de síntesis, ya que una sobrecarga excepcional de las líneas o un fallo de la conexión a internet (cortes del suministro eléctrico, etc.) podrían dificultar su envío. El Órgano de Contratación no asumirá ninguna responsabilidad por los retrasos debidos a dichas contingencias.

Todo documento de síntesis presentado después del plazo indicado será rechazado automáticamente.

¹⁶ Por ejemplo: <http://www.timeanddate.com/worldclock/converter.html>.

Sin embargo, por motivos de eficacia administrativa, el Órgano de Contratación también podrá rechazar cualquier documento de síntesis enviado dentro de plazo pero recibido después de la fecha efectiva de aprobación de la evaluación del documento de síntesis (véase el calendario indicativo en la sección 2.5.2).

2.2.4 Información adicional sobre los documentos de síntesis

Se celebrará una sesión informativa sobre esta convocatoria de propuestas a partir del 05 de abril en distintas ciudades del país.

Podrán enviarse preguntas por correo electrónico, como máximo 21 días antes del plazo límite de presentación de los documentos de síntesis, a las direcciones que figuran a continuación e indicando claramente la referencia de la convocatoria de propuestas:

DELEGATION-ECUADOR-CALLS-FOR-PROPOSALS-AND-TENDERS@ec.europa.eu

El Órgano de Contratación no tiene obligación de contestar a preguntas recibidas después de esta fecha.

Las respuestas deberán darse como máximo 11 días antes del plazo de presentación de los documentos de síntesis.

Para garantizar la igualdad de trato a todos los solicitantes, el Órgano de Contratación no podrá dar una opinión previa sobre la elegibilidad de los solicitantes principales, los cosolicitantes, las entidades afiliadas, una acción o actividades específicas.

No se darán respuestas individuales a las preguntas. Todas las preguntas y respuestas, así como otros anuncios importantes para los solicitantes en el transcurso del procedimiento de evaluación, se publicarán en el sitio web de EuropeAid <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?do=publi.welcome>, según proceda. Así pues, se recomienda consultar periódicamente esa página web para estar debidamente informado sobre las preguntas y respuestas publicadas.

Todas las cuestiones técnicas relacionadas con el registro en PADOR o con la presentación en línea a través de PROSPECT deberán dirigirse al servicio de asistencia informática (EuropeAid-IT-support@ec.europa.eu) **a través del formulario de asistencia en línea de PROSPECT**. Téngase en cuenta que las lenguas de trabajo del servicio de asistencia informática son: inglés, francés y español. Por lo tanto, se anima a los usuarios a que envíen sus preguntas en inglés, francés o español si desean beneficiarse de un tiempo de respuesta óptimo.

2.2.5 Solicitudes completas

Los solicitantes principales que sean invitados a enviar una solicitud completa tras la preselección de su documento de síntesis deberán hacerlo utilizando el formulario de solicitud completo adjunto a esta Guía (anexo A.2).

Las solicitudes deberán presentarse siguiendo las instrucciones para la solicitud completa que figuran al final del anexo A.2. Los solicitantes principales deberán presentar sus solicitudes completas en el mismo idioma que sus documentos de síntesis.

Téngase en cuenta que:

1. Los elementos incluidos en el documento de síntesis no podrán ser modificados por el solicitante principal en el formulario de solicitud completo. La contribución de la UE no podrá variar en más de un 20 % de la estimación inicial, aunque el solicitante principal podrá adaptar el porcentaje de cofinanciación requerido siempre que se respeten los importes mínimo y máximo y los porcentajes de cofinanciación establecidos en el apartado 1.3 de la presente Guía. El solicitante principal solo podrá sustituir a un cosolicitante o a una entidad afiliada en casos debidamente justificados (por ejemplo, quiebra del primer cosolicitante o entidad afiliada). Cuando esto ocurra, el nuevo cosolicitante o la nueva entidad afiliada

deberá ser de naturaleza similar al inicial. El solicitante principal podrá modificar la duración de la acción si, tras la presentación del documento de síntesis, se dieran circunstancias imprevistas y ajenas a los solicitantes que hicieran necesaria dicha adaptación (so pena de no poder llevar a cabo la acción). Deberá incluirse en la sección 2.1.1 del formulario de solicitud de subvención una explicación/justificación de la sustitución o adaptación en cuestión.

2. Se debe cargar en PADOR una copia de las cuentas del solicitante principal del último ejercicio fiscal (la cuenta de resultados y el balance del último ejercicio fiscal cuyas cuentas hayan sido cerradas) antes de la fecha límite para la presentación de la solicitud completa. No se requiere una copia de la última cuenta de ninguno de los cosolicitantes (si los hubiere) ni de ninguna de las entidades afiliadas (si las hubiere).

3. Solamente se transmitirán a los evaluadores (y asesores, en su caso) el formulario de solicitud completo y los anexos publicados (presupuesto, margo lógico) que tengan que cumplimentarse. Por tanto, es fundamental que estos documentos contengan **TODA la información pertinente** sobre la acción. **No se deben enviar anexos adicionales.**

Cualquier error o incoherencia en relación con las instrucciones de la solicitud completa (por ejemplo, incoherencias en los importes mencionados en las distintas hojas de trabajo del presupuesto) podrá dar lugar al rechazo de la solicitud.

Solo se solicitarán aclaraciones cuando la información facilitada no sea clara e impida al Órgano de Contratación realizar una evaluación objetiva.

2.2.6 Dónde y cómo enviar las solicitudes completas

Los formularios de solicitud completos, junto con el presupuesto, el marco lógico y la declaración del solicitante principal deberán presentarse a través de internet por medio de PROSPECT <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/prospect/> siguiendo las indicaciones del manual para el usuario.

Tras la presentación de la solicitud completa a través de internet, los solicitantes principales recibirán automáticamente un acuse de recibo en su perfil de PROSPECT.

Las solicitudes enviadas por cualquier otro medio (por ejemplo, fax o correo electrónico) o a otras direcciones serán rechazadas. Las solicitudes cumplimentadas a mano no serán aceptadas.

Téngase en cuenta que las solicitudes incompletas podrán rechazarse. Se recomienda a los solicitantes principales que comprueben que su solicitud está completa con ayuda de la lista de control (anexo A.2, Instrucciones).

2.2.7 Plazo de presentación de las solicitudes completas

El plazo de presentación de las solicitudes completas se indicará en la notificación enviada a los solicitantes principales cuya propuesta haya sido preseleccionada. Esta notificación aparecerá automáticamente en el perfil de PROSPECT del solicitante principal.

Se recomienda encarecidamente a los solicitantes principales que no esperen hasta el último día para presentar sus solicitudes completas, ya que una sobrecarga excepcional de las líneas o un fallo de la conexión a internet (cortes del suministro eléctrico, etc.) podrían causar dificultades en la presentación. El Órgano de Contratación no asumirá ninguna responsabilidad por los retrasos debidos a dichas contingencias.

Toda solicitud presentada después del plazo indicado será rechazada automáticamente.

Sin embargo, por motivos de eficacia administrativa, el Órgano de Contratación también podrá rechazar cualquier documento de síntesis enviado dentro de plazo, pero recibido después de la fecha efectiva de aprobación de la evaluación de la solicitud completa (véase el calendario indicativo en la sección 2.5.2).

2.2.8 Información adicional sobre las solicitudes completas

Podrán remitirse preguntas por correo electrónico [o por fax] como máximo 21 días antes del plazo de presentación de las solicitudes completas a las siguientes direcciones, indicando claramente la referencia de la convocatoria de propuestas:

Dirección electrónica: DELEGATION-ECUADOR-CALLS-FOR-PROPOSALS-AND-TENDERS@eeas.europa.eu

El Órgano de Contratación no tiene obligación de contestar a preguntas recibidas después de esta fecha.

Las respuestas se darán, a más tardar, 11 días antes de que venza el plazo de presentación de las solicitudes.

Para garantizar la igualdad de trato a todos los solicitantes, el Órgano de Contratación no podrá dar una opinión previa sobre la elegibilidad de los solicitantes principales, los cosolicitantes, las entidades afiliadas o una acción.

No se darán respuestas individuales a las preguntas. Todas las preguntas y respuestas, así como otros anuncios importantes para los solicitantes en el transcurso del procedimiento de evaluación, se publicarán en el sitio web de EuropeAid <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?do=publi>, según proceda. Así pues, se recomienda consultar periódicamente esa página web para estar debidamente informado sobre las preguntas y respuestas publicadas.

Todas las cuestiones técnicas relacionadas con el registro en PADOR o con la presentación en línea a través de PROSPECT deberán dirigirse al servicio de asistencia informática (EuropeAid-IT-support@ec.europa.eu) a través del formulario de asistencia en línea de PROSPECT. Téngase en cuenta que las lenguas de trabajo del servicio de asistencia informática son: inglés, francés y español. Por lo tanto, se anima a los usuarios a que envíen sus preguntas en inglés, francés o español si desean beneficiarse de un tiempo de respuesta óptimo.

2.3 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS SOLICITUDES

Las solicitudes serán examinadas y evaluadas por el Órgano de Contratación, en su caso con la asistencia de asesores externos. Todas las solicitudes se evaluarán de acuerdo con las siguientes etapas y criterios.

Si el examen de la solicitud revela que la acción propuesta no reúne los criterios de elegibilidad establecidos en la sección 2.1, esta constatación será motivo suficiente para rechazarla.

ETAPA 1: APERTURA DE PLICAS, CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y EVALUACIÓN DEL DOCUMENTO DE SÍNTESIS

Durante la apertura de plicas¹⁷ y los controles administrativos (incluida la verificación de la elegibilidad de la acción), se evaluarán los siguientes aspectos:

- Si se ha cumplido el plazo. De lo contrario, la solicitud será rechazada automáticamente.
- Si el documento de síntesis cumple todos los criterios establecidos en la lista de control que figura en las instrucciones del anexo A.1. Esto incluye también una evaluación de la elegibilidad de la acción. Si cualquier información solicitada faltase o fuese incorrecta, la solicitud podrá ser rechazada por ese único motivo y dejará de evaluarse.

¹⁷ Solo en caso de que algunas solicitudes se hayan presentado por medios no electrónicos.

Se evaluará la pertinencia y el diseño de la acción propuesta en el caso de los documentos de síntesis que pasen esta evaluación.

Los documentos de síntesis recibirán una puntuación total máxima de 50 puntos de acuerdo con la tabla de evaluación siguiente. La evaluación también verificará el cumplimiento de las instrucciones de cumplimentación del documento de síntesis (anexo A.1).

Los criterios de evaluación se dividen en secciones y subsecciones. Cada subsección recibirá una puntuación de entre 1 y 5 de acuerdo con la siguiente escala: 1 = muy deficiente; 2 = deficiente; 3 = aceptable; 4 = satisfactorio; 5 = muy satisfactorio.

Tabla de evaluación

| Sección | Puntuación máxima |
|--|-------------------|
| 1. Pertinencia de la acción | 30 |
| 1.1. ¿En qué medida es pertinente la propuesta con respecto a los objetivos y prioridades de la convocatoria de propuestas?* | 5x2** |
| 1.2. ¿En qué medida es pertinente la propuesta con respecto a las necesidades y limitaciones del país (o países) o la región (o regiones) destinatarios de la propuesta (incluyendo las posibles sinergias con otras iniciativas de la UE y la evitación de duplicidades)?* | 5x2** |
| 1.3. ¿En qué medida están claramente definidas y estratégicamente elegidas las partes implicadas (beneficiarios finales, grupos destinatarios, etc.)? ¿Están claramente definidas sus necesidades? ¿Se abordan adecuadamente en la propuesta?* | 5 |
| 1.4. ¿Contiene la propuesta elementos específicos de valor añadido, como cuestiones medioambientales, promoción de la igualdad de género y de la igualdad de oportunidades, necesidades de las personas discapacitadas, derechos de las minorías y derechos de los pueblos indígenas, o innovación y mejores prácticas [y otros elementos adicionales indicados en la sección 1.2 de la presente Guía para los solicitantes]?* | 5 |
| 2. Diseño de la acción | 20 |
| 2.1. ¿Qué grado de coherencia tiene el planteamiento global de la acción? En particular, ¿refleja el análisis de los problemas en cuestión y tiene en cuenta los factores externos y a las partes interesadas relevantes? | 5x2** |
| 2.2. ¿Es la acción viable y coherente con relación a los objetivos y los resultados esperados? | 5x2** |
| Puntuación total máxima | 50 |

**Estas puntuaciones se multiplicarán por 2 debido a su importancia.

Se rechazarán los documentos de síntesis con una puntuación inferior a «30».

Los documentos de síntesis que alcancen el umbral anterior se clasificarán según la puntuación. Las solicitudes que tengan la mayor puntuación se preseleccionarán hasta que se alcance el límite del **200%** del presupuesto disponible para la presente convocatoria de propuestas.

El importe de las contribuciones solicitadas de cada documento de síntesis se basará en la dotación financiera indicativa prevista para cada lote, cuando proceda.

Los solicitantes principales recibirán una notificación que indicará el número de referencia de su solicitud y los resultados de la misma. Esta notificación aparecerá automáticamente en el perfil de PROSPECT del solicitante principal. Los solicitantes principales que, en casos excepcionales (véase la sección 2.2), hayan tenido que presentar su solicitud por correo postal o en mano, recibirán la notificación por correo electrónico o correo postal si no se ha proporcionado una dirección de correo electrónico.

A continuación se invitará a los solicitantes principales preseleccionados a presentar una solicitud completa.

ETAPA 2: APERTURA DE PLICAS, CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD COMPLETA

Durante la apertura de plicas¹⁸ y los controles administrativos (incluida la verificación de la elegibilidad de la acción) de las solicitudes completas, se evaluarán los siguientes aspectos:

- Si se ha respetado el plazo de presentación. De lo contrario, se rechazará automáticamente la solicitud.
- Si la solicitud completa cumple todos los criterios establecidos en la lista de control que figura en el anexo A.2. Esto incluye una evaluación de la elegibilidad de la acción. Si cualquier información solicitada faltase o fuese incorrecta, la solicitud podrá ser rechazada por ese **único** motivo y dejará de evaluarse.

Las solicitudes completas que superen esta verificación serán sometidas a una evaluación de calidad adicional, que abarcará el presupuesto propuesto y la capacidad de los solicitantes y las entidades afiliadas. Los criterios de evaluación utilizados se presentan en la tabla de evaluación siguiente. Existen dos tipos de criterios de evaluación: criterios de selección y criterios de adjudicación.

Los criterios de selección contribuyen a evaluar la capacidad operativa de los solicitantes y de las entidades afiliadas, así como la capacidad financiera del solicitante principal con el objeto de garantizar que:

- disponen de fuentes de financiación estables y suficientes para mantener su actividad durante el periodo en que se lleva a cabo la acción y, en su caso, para participar en su financiación (esto se aplica únicamente a solicitantes principales);
- disponen de la capacidad de gestión, las competencias y las cualificaciones profesionales requeridas para llevar a cabo satisfactoriamente la acción propuesta; esto se aplica también a los solicitantes y a las entidades afiliadas.

Para permitir una evaluación de la capacidad financiera, los solicitantes principales deberán asegurarse de que la información y los documentos pertinentes (por ejemplo, las cuentas del último ejercicio y un informe de auditoría externa, si procede) de su perfil de PADOR estén actualizados. Si la información y los documentos de PADOR no están actualizados y no permiten una correcta evaluación de la capacidad financiera, se podría rechazar la solicitud.

Los criterios de adjudicación permiten evaluar la calidad de las solicitudes presentadas en relación con las prioridades y los objetivos establecidos en la presente Guía, con el objetivo de conceder subvenciones a aquellos proyectos que optimicen la eficacia global de la convocatoria de propuestas. Estos criterios permiten seleccionar aquellas solicitudes de las que el Órgano de Contratación pueda esperar que cumplan sus objetivos y prioridades. Se refieren a aspectos como la pertinencia de la acción, su coherencia con los objetivos de la convocatoria de propuestas, la calidad, el impacto esperado, la sostenibilidad y la relación coste-eficacia.

La tabla de evaluación está dividida en secciones y subsecciones. Cada subsección recibirá una puntuación de entre 1 y 5 de acuerdo con la siguiente escala: 1 = muy deficiente; 2 = deficiente; 3 = aceptable; 4 = satisfactorio; 5 = muy satisfactorio.

Tabla de evaluación¹⁹

| Sección | Puntuación máxima |
|--|-------------------|
| 1. Capacidad financiera y operativa | 20 |

¹⁸ Solo en caso de que algunas solicitudes se hayan presentado por medios no electrónicos.

¹⁹ Téngase en cuenta que la pertinencia podría volver a evaluarse en los casos descritos en las secciones 6.5.7 y 6.5.8 de la Guía Práctica.

| | |
|--|-----------|
| 1.1 ¿Tienen los solicitantes y, si procede, sus entidades afiliadas suficiente experiencia en gestión de proyectos? | 5 |
| 1.2 ¿Tienen los solicitantes y, si procede, sus entidades afiliadas suficiente experiencia técnica? (en particular, conocimientos sobre las cuestiones que deben abordarse) | 5 |
| 1.3 ¿Tienen los solicitantes y, si procede, sus entidades afiliadas suficiente capacidad de gestión? (En particular, personal, equipamiento y capacidad para gestionar el presupuesto de la acción) | 5 |
| 1.4 ¿Dispone el solicitante principal de fuentes de financiación estables y suficientes? | 5 |
| 2. Pertinencia de la acción | 30 |
| Puntuación transferida de la evaluación del documento de síntesis | |
| 3. Efectividad y viabilidad de la acción | 20 |
| 3.1 ¿Son las actividades propuestas apropiadas, prácticas y acordes con los objetivos y los resultados esperados? | 5 |
| 3.2 ¿Es claro y factible el plan de acción? | 5 |
| 3.3 ¿Contiene la propuesta indicadores objetivamente verificables del resultado de la acción? ¿Está previsto llevar a cabo una evaluación? | 5 |
| 3.4 ¿Es satisfactorio el nivel de participación de los cosolicitantes y entidades afiliadas en la acción? | 5 |
| 4. Sostenibilidad de la acción | 15 |
| 4.1 ¿Es probable que la acción tenga un impacto tangible sobre los grupos destinatarios? | 5 |
| 4.2 ¿Puede la propuesta tener efectos multiplicadores? (En particular, posibilidades de replicación y extensión de los resultados de la acción y de difusión de la información) | 5 |
| 4.3 ¿Son sostenibles los resultados esperados de la acción propuesta? - desde el punto financiero (<i>¿cómo se financiarán las actividades cuando concluya la financiación?</i>); - desde el punto institucional (<i>las estructuras que permiten el desarrollo de las actividades ¿se mantendrán al término de la acción?, ¿habrá una «apropiación» local de los resultados de la acción?</i>); - a nivel político (si procede) (<i>¿cuál será el impacto estructural de la acción?, ¿supondrá, por ejemplo, una mejora de la legislación, de los códigos de conducta, de la metodología, etc.?</i>); - desde el punto de vista medioambiental (si procede) (<i>la acción ¿tendrá un impacto medioambiental negativo o positivo?</i>) | 5 |
| 5. Presupuesto y relación coste-eficacia de la acción | 15 |

| | |
|--|------------|
| 5.1 ¿Están debidamente reflejadas las actividades en el presupuesto? | / 5 |
| 5.2 ¿Es satisfactoria la relación existente entre costes estimados y resultados esperados? | / 10 |
| Puntuación total máxima | 100 |

Si la puntuación total de la sección 1 (capacidad financiera y operativa) es menor de 12 puntos, la solicitud será rechazada. Si la puntuación de al menos una de las subsecciones de la sección 1 es igual a 1, la solicitud también será rechazada.

Si el solicitante principal concurre a la licitación sin cosolicitantes o entidades afiliadas, la puntuación para la sección 3.4 será de 5, a menos que la participación de cosolicitantes o entidades afiliadas sea obligatoria con arreglo a la presente Guía para los solicitantes.

Después de la evaluación, las solicitudes se clasificarán según su puntuación. Las solicitudes con la mayor puntuación se seleccionarán provisionalmente hasta alcanzar el presupuesto disponible para la presente convocatoria de propuestas.

Además, se creará una lista de reserva siguiendo los mismos criterios. Esta lista se utilizará si llegan más fondos durante el periodo de validez de la lista de reserva.

ETAPA 3: VERIFICACIÓN DE LA ELEGIBILIDAD DE LOS SOLICITANTES Y LAS ENTIDADES AFILIADAS

La verificación de la elegibilidad se realizará a partir de los documentos justificativos solicitados por el Órgano de Contratación (véase la sección 2.4). Se llevará a cabo solo para aquellas solicitudes que hayan sido seleccionadas provisionalmente en función de su puntuación y dentro del presupuesto disponible para la presente convocatoria de propuestas.

- La declaración del solicitante principal (sección 5 del anexo A.2) se cotejará con los documentos justificativos que este haya presentado. La falta de uno de los documentos justificativos o la existencia de cualquier incoherencia entre la declaración del solicitante principal y los documentos justificativos podrá ser motivo suficiente para rechazar la solicitud.
- Se comprobará que los solicitantes y las entidades afiliadas sean elegibles de acuerdo con los criterios establecidos en las secciones 2.1.1, 2.1.2 y 2.1.3.

Toda solicitud rechazada será sustituida por la solicitud que se encuentre en la mejor posición en la lista de reserva y que se ajuste al presupuesto disponible para la presente convocatoria de propuestas.

2.4 PRESENTACION DE DOCUMENTOS JUSTIFICATIVOS DE LAS SOLICITUDES SELECCIONADAS PROVISIONALMENTE

El Órgano de Contratación informará por escrito a los solicitantes principales cuyas solicitudes hayan sido provisionalmente seleccionadas o incluidas en la lista de reserva. Se les solicitará que presenten los documentos siguientes para que el Órgano de Contratación pueda verificar la elegibilidad del solicitante principal y la de sus cosolicitantes y entidades afiliadas²⁰, si los hubiere:

Los documentos justificativos deberán ser facilitados a través de PADOR (véase la sección 2.2).

1. Los estatutos sociales del solicitante principal y, en su caso, de cada uno de los cosolicitantes y entidades afiliadas²¹. Cuando el Órgano de Contratación haya reconocido la elegibilidad del solicitante o de los cosolicitantes o sus entidades afiliadas relativas a otra convocatoria de propuestas bajo la misma línea presupuestaria en los dos años previos a la fecha límite de presentación de solicitudes, deberá presentarse, en vez de los estatutos sociales, una copia del documento que acredita la elegibilidad en una convocatoria anterior (por ejemplo, una copia de las Condiciones Particulares de un contrato de subvención recibido en el periodo de referencia), a menos que se haya producido un cambio en su estatuto jurídico desde la firma del contrato en cuestión²². Esta obligación no se aplica a las organizaciones internacionales que hayan firmado un acuerdo marco con la Comisión Europea.
2. Un informe de auditoría externa realizado por un auditor autorizado en el que se certifiquen las cuentas del solicitante principal del último ejercicio disponible si el importe total de la contribución solicitada a la UE excede de los 750 000 EUR (o de los 100 000 EUR, si se trata de una subvención de funcionamiento). El informe de auditoría externa no se exige de los cosolicitantes o las entidades afiliadas (si los hubiere).

Esta obligación no se aplica a los organismos públicos ni a las organizaciones internacionales siempre que la organización internacional en cuestión ofrezca las garantías previstas en el Reglamento Financiero aplicable, según lo descrito en el capítulo 6 de la Guía Práctica.

Esta obligación no se aplica a los establecimientos de educación secundaria y superior.

3. Ficha de entidad legal (véase el anexo D de la presente Guía), debidamente rellenada y firmada por cada uno de los solicitantes (esto es, el solicitante principal y cada uno de los cosolicitantes, en su caso), acompañada de los documentos justificativos requeridos. Si el solicitante ya ha firmado con anterioridad un contrato con el Órgano de Contratación, puede presentar el número de entidad legal en lugar de la ficha de entidad legal y los documentos justificativos necesarios, a menos que se haya producido algún cambio en su estatuto jurídico desde la firma del contrato en cuestión.
4. Una ficha de identificación financiera del solicitante (no de los cosolicitantes ni de las entidades afiliadas) según el modelo del anexo E de esta Guía, certificada por el banco en el que se vayan a efectuar los pagos. Dicho banco deberá estar ubicado en el país en que esté establecido el solicitante principal. Si este ha presentado ya una ficha de identificación financiera en el pasado para un contrato respecto del que la Comisión Europea haya sido responsable de efectuar los pagos y tenga la intención de utilizar la misma cuenta bancaria, podrá presentar una copia de la ficha de identificación financiera anterior.

Los documentos justificativos solicitados (cargados en PADOR o enviados junto con el formulario PADOR sin conexión) deberán presentarse en forma de originales, o bien como fotocopias o versiones escaneadas (que muestren sellos legibles, firmas y fechas) de tales originales.

En caso de que los documentos no estén redactados en una de las lenguas oficiales de la Unión Europea, se adjuntará la traducción a la lengua de la presente convocatoria de propuestas de las partes pertinentes de

²⁰ No se solicitarán documentos justificativos para solicitudes de subvenciones que no superen los 60 000 EUR.

²¹ Cuando el solicitante principal o los cosolicitantes o las entidades afiliadas sean una entidad pública creada por una ley, deberá facilitarse una copia de dicha ley.

²² Insértese solo cuando no hayan cambiado las condiciones de elegibilidad de una convocatoria para otra.

los mismos en las que se demuestre la elegibilidad del solicitante principal y, en su caso, de los cosolicitantes y entidades afiliadas, para permitir un análisis de la solicitud.

En caso de que los documentos estén redactados en una lengua oficial de la Unión Europea que no sea la lengua de la presente convocatoria de propuestas, se recomienda **encarecidamente**, a fin de facilitar la evaluación, adjuntar la traducción a dicha lengua de las partes pertinentes de los mismos en las que se demuestre la elegibilidad del solicitante principal y, en su caso, de los cosolicitantes y entidades afiliadas.

Al registrar sus datos en PADOR, los solicitantes han de tener en cuenta el tiempo necesario para obtener los documentos oficiales procedentes de las autoridades nacionales competentes y traducir dichos documentos en las lenguas autorizadas.

En caso de que no se presenten los documentos justificativos mencionados dentro del plazo indicado en la petición de dichos documentos remitida al solicitante principal por el Órgano de Contratación, la solicitud podrá ser rechazada.

Tras verificar los documentos justificativos, el Comité de Evaluación hará una recomendación final al Órgano de Contratación, que decidirá sobre la concesión de las subvenciones.

Nota: En caso de que el Órgano de Contratación no esté conforme con la fuerza, solidez y garantía ofrecidas por el vínculo estructural entre uno de los solicitantes y su entidad afiliada, podrá exigir la presentación de los documentos que falten para convertirla en cosolicitante. Si se presentan todos los documentos que faltan para los cosolicitantes, y siempre que se cumplan todos los criterios de elegibilidad necesarios, la entidad mencionada pasará a ser cosolicitante a todos los efectos. El solicitante principal deberá presentar el formulario de solicitud revisado en consecuencia.

2.5 NOTIFICACIÓN DE LA DECISIÓN DEL ÓRGANO DE CONTRATACIÓN

2.5.1 Contenido de la decisión

Se informará a los solicitantes principales por escrito de la decisión del Órgano de Contratación sobre su solicitud y, en caso de rechazo, de los motivos de tal decisión negativa. Esta notificación se enviará por correo electrónico y aparecerá en línea automáticamente en el perfil de PROSPECT del usuario que haya presentado la solicitud. Los solicitantes principales que, en casos excepcionales (véase la sección 2.2), hayan tenido que presentar su solicitud por correo postal o en mano, recibirán la notificación por correo electrónico o por correo postal si no han proporcionado una dirección de correo electrónico. Por lo tanto, compruebe regularmente su perfil de PROSPECT, teniendo en cuenta el calendario indicativo que figura más adelante.

Los solicitantes que consideren que han sido perjudicados por un error o una irregularidad durante el proceso de adjudicación podrán presentar una queja. Para mayor información, véase la sección 2.4.15 de la Guía Práctica.

2.5.2 Calendario indicativo

| | FECHA | HORA |
|---------------------------|------------------|-----------------------------|
| 1. Publicación de la Guía | 22 de marzo 2018 | 10:00 (hora local de Quito) |

| | | |
|---|--------------------------------|-----------------------------|
| 1. Reuniones informativas (en su caso) | 05 de abril de 2018* | Guayaquil* |
| | 12 de abril de 2018* | Quito* |
| | 26 de abril 2018* | Cuenca* |
| | 3 de mayo 2018* | Tena* |
| | 16 de mayo 2018* | Esmeraldas* |
| | 23 de mayo 2018* | Manta* |
| Evento Lote 3 Convocatoria | 24 de mayo 2018* | Manta* |
| 2. Plazo para solicitar aclaraciones al Órgano de Contratación | 20 de mayo de 2018 | 16:00 (hora local de Quito) |
| 3. Último día en que el Órgano de Contratación emite aclaraciones | 30 de mayo de 2018* | - |
| 4. Plazo de presentación de las solicitudes del documento de síntesis. (Concept Notes) (Etapa 1) | 11 de junio de 2018 | 17:00 (hora de Bruselas) |
| 5. Evaluación Etapa 1 | 11 - 02 de julio 2018* | |
| 6. Información dirigida a los solicitantes principales sobre la apertura de plicas, los controles administrativos y la evaluación de los documentos de síntesis (etapa 1)²³ | 02-06 de julio de 2018* | - |
| 7. Plazo de presentación de las solicitudes completas (Etapa 2) | 27 de Agosto | 17:00 (hora de Bruselas) |
| 7. Evaluación Etapa 2²⁴ | 27 de Agosto-21 de septiembre* | |
| 6. Información dirigida a los solicitantes principales sobre la evaluación de las solicitudes completas (etapa 2)²⁵ | 21-28 de septiembre de 2018* | - |

²³ Obsérvese que, según el Reglamento Financiero, en régimen de gestión directa, las notificaciones a los solicitantes sobre el resultado de la evaluación de su solicitud deberán tener lugar en el plazo de 6 meses a partir de la fecha límite de presentación de la solicitud completa. Este plazo podrá rebasarse en casos excepcionales, en particular para acciones complejas (incluidas las convocatorias con varios beneficiarios), cuando haya un gran número de propuestas o cuando se hayan producido retrasos imputables a los solicitantes.

²⁴

²⁵ Obsérvese que, según el Reglamento Financiero, en régimen de gestión directa, las notificaciones a los solicitantes principales sobre el resultado de la evaluación de su solicitud deberán tener lugar en el plazo de 6 meses a partir de la fecha límite de presentación de la solicitud completa. Este plazo podrá rebasarse en casos excepcionales, en particular para acciones complejas (incluidas las convocatorias con varios beneficiarios), cuando haya un gran número de propuestas o cuando se hayan producido retrasos imputables a los solicitantes.

| | | |
|---|------------------|---|
| 7. Notificación de la concesión (previa verificación de la elegibilidad) (etapa 3) | Octubre 2018* | - |
| 8. Firma del contrato²⁶ | Noviembre 2018 * | - |

***Fecha provisional.** Todas las horas corresponden a horas locales.

Este calendario indicativo se refiere a fechas provisionales (excepto las fechas 2, 3 y 4) y podrá ser actualizado por el Órgano de Contratación durante el procedimiento. En tal caso, el calendario actualizado se publicará en el sitio web de EuropeAid .

2.6 CONDICIONES DE EJECUCIÓN TRAS LA DECISIÓN DEL ÓRGANO DE CONTRATACIÓN DE CONCEDER UNA SUBVENCIÓN

Tras la decisión de conceder una subvención, se propondrá un contrato al beneficiario o beneficiarios de acuerdo con el modelo de contrato de subvención (véase el anexo G de la presente Guía). Al firmar la solicitud (anexos A.1 y A.2 de la presente Guía), el solicitante principal, en el caso de serle concedida una subvención, declara aceptar las condiciones del contrato tal y como están establecidas en el modelo de contrato de subvención. Si el coordinador es una organización cuyos pilares han tenido una evaluación positiva, firmará un contrato de subvención con evaluación por pilares basado en el modelo PAGO DA. En este caso, no se aplicarán las disposiciones del modelo de contrato de subvención y sus anexos. Las referencias de la presente Guía al contrato de subvención se entenderán como referencias a las disposiciones correspondientes del contrato de subvención con evaluación por pilares.

Contratos de ejecución

Cuando la ejecución de la acción requiera que el beneficiario y sus eventuales entidades afiliadas deban recurrir a la contratación, esos contratos deberán adjudicarse de conformidad con el anexo IV del modelo de contrato de subvención.

2.7 SISTEMA DE EXCLUSIÓN Y DETECCIÓN PRECOZ (EDES, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)

Se informa a los solicitantes y, en caso de que sean personas jurídicas, a las personas que tengan facultades de representación, de toma de decisiones o de control sobre dichas personas jurídicas de que, en caso de encontrarse en cualquiera de las situaciones mencionadas en las secciones 2.3.3.1 o 2.3.3.2 de la Guía Práctica, sus datos personales (nombre y apellidos si se trata de personas físicas, domicilio, forma jurídica, nombre y apellidos de las personas con facultades de representación, de toma de decisiones o de control, si se trata de personas jurídicas) podrán en el EDES. Para obtener información adicional, véanse las secciones 2.3.3. y 2.3.4 de la Guía Práctica.

²⁶ Obsérvese que, según el Reglamento Financiero, en régimen de gestión directa la firma de un contrato de subvención deberá realizarse en el plazo de 3 meses a partir de la notificación de la decisión de adjudicación.

LISTA DE ANEXOS

DOCUMENTOS QUE DEBEN CUMPLIMENTARSE

- Anexo A: Formulario de solicitud de subvención (formato Word)
- A. 1. Documento de síntesis
 - A. 2. Formulario de solicitud completo
- Anexo B: Presupuesto (formato Excel)
- Anexo C: Marco lógico (formato Word)
- Anexo D: Ficha de entidad legal²⁷
- Anexo E: Formulario de identificación financiera
- Anexo F: Formulario PADOR sin conexión²⁸ (**EXCLUSIVAMENTE SI ES IMPOSIBLE REGISTRARSE EN PADOR**)

DOCUMENTOS INFORMATIVOS

- Anexo G: Modelo de contrato de subvención
- Anexo II: Condiciones Generales
 - Anexo IV: Normas de adjudicación de contratos
 - Anexo V: Modelo de solicitud de pago
 - Anexo VI: Modelo de informe financiero y descriptivo
 - Anexo VII: Modelo de informe de resultados concretos y pliegos de condiciones para la comprobación de los gastos de un contrato de subvención para acciones exteriores financiado por la UE
 - Anexo VIII: Modelo de garantía financiera
 - Anexo IX: Plantilla modelo para la transferencia de la titularidad de activos

Anexo H: Dietas (*per diem*), disponibles en la dirección siguiente:
http://ec.europa.eu/europeaid/applicable-rates-diems-framework-ec-funded-external-aid-contracts-05072013_en

Anexo J: Información sobre el régimen fiscal aplicable a los contratos de subvención firmados en el marco de la convocatoria

Anexo K: Directrices y lista de control para evaluar los presupuestos y las opciones de costes simplificados

Anexo L: e-learning : <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/prospect/external/>

Anexo M: Manual para el usuario de PROSPECT:
<https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/prospect/external/>

²⁷ Aplicable únicamente cuando la Comisión Europea sea el Órgano de Contratación o deba efectuar los pagos con arreglo a los contratos que se firmen.

²⁸ https://ec.europa.eu/europeaid/search/site/pador_en - De aplicación, únicamente, en las convocatorias en gestión directa en las que se utilice PADOR.

ENLACES ÚTILES:

DIRECTRICES SOBRE EL CICLO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

https://ec.europa.eu/europeaid/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-vol-1_en

EJECUCIÓN DE LOS CONTRATOS DE SUBVENCIÓN - MANUAL PARA EL USUARIO

<http://ec.europa.eu/europeaid/companion/document.do?nodeNumber=19>

GUÍA BÁSICA FINANCIERA

http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/financial-management-toolkit-for-recipients-15112010_en.pdf

Nota: téngase en cuenta que la Guía básica no forma parte del contrato y no tiene validez legal. Es una mera orientación general y puede diferir en algunos detalles del contrato de subvención firmado. Para garantizar la conformidad con sus obligaciones contractuales, los beneficiarios no deben confiar exclusivamente en la Guía básica, sino consultar siempre los documentos de su contrato individual.

* * *



Funding Opportunity Title:

Municipal Waste Recycling Program (MWRP) to Reduce Plastics Pollution of the Oceans - Philippines, Sri Lanka, and Vietnam

Announcement Type:

Annual Program Statement (APS)

Funding Opportunity Number:

APS No. 001 – AMENDMENT #2

Announcement Availability Online:

<http://urban-links.org/resources/mwrp/>

Date of Issuance:

January 27, 2017

Responses to Applicant Questions:

See Attachment 11, posted on <http://urban-links.org/resources/mwrp/>

Closing Dates for Funding Rounds:

March 31, 2017; June 30, 2017; September 30, 2017; December 31, 2017; March 31, 2018; June 30, 2018

Submissions to:

mwrpgrants@dig-global.com

Table of Contents

| | |
|--|----|
| Introduction | 3 |
| SECTION I – GRANT FUND DESCRIPTION | 3 |
| SECTION II – AWARD INFORMATION | 5 |
| SECTION III – APPLICATION AND SUBMISSION INFORMATION | 5 |
| SECTION IV – SUBMISSION DUE DATE | 6 |
| SECTION V – ELIGIBILITY INFORMATION | 6 |
| SECTION VI – SELECTION CRITERIA AND REVIEW PROCESS | 7 |
| SECTION VII – GRANT AWARD AND ADMINISTRATION | 11 |
| SECTION VIII – REQUEST FOR CLARIFICATION TO THE APS | 14 |
| SECTION IX – DISCLAIMERS | 14 |
| SECTION X – REPORTING ETHICS VIOLATIONS | 14 |
| ANNEX A – CONCEPT NOTE TEMPLATE | 15 |
| ANNEX B – APPLICATION TEMPLATE | 18 |

The following modifications were made to APS No.001 in Amendment #2:

APS Questions Due By

Title Page – Removal of the deadline for questions. Please see Attachment I I for responses to applicant questions.

Section IV – Submission Due Date

The submission due date has been changed to June 30, 2017. (Second Application Cycle)

Annex B - Application Template

Page 21 – Inclusion of “Applicants must use the Budget Template provided” in Section III. Technical Approach, D. Budget and Resource Strategy.

This document was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by the Development Innovations Group for the Municipal Waste Recycling Program Task Order.

ANNUAL PROGRAM STATEMENT

Introduction

The purpose of this **Annual Program Statement (APS)** is to solicit grant applications for funding available through the **Municipal Waste Recycling Program (MWRP)** from organizations in the Philippines, Sri Lanka and Vietnam. The Development Innovations Group (DIG), which administers the program on behalf of the United States Agency for International Development (USAID), is seeking prospective non-governmental partners, such as civil society organizations, private sector companies, and academic institutions, that can implement municipal waste recycling solutions with a focus on reducing plastics pollution of the marine environment in the Philippines, Sri Lanka, and Vietnam.

Applicant organizations may propose either starting up or scaling up existing initiatives that provide promising approaches to reduce the amount of plastics entering marine environments. Grant recipients will be expected to share evaluation results and key lessons learned, as well as disseminate periodic information on their activities and outcomes with the broader community engaged with these issues.

SECTION I – GRANT FUND DESCRIPTION

The overarching goal of the Municipal Waste Recycling Program (MWRP) is to provide grants and technical assistance to organizations operating projects in the Philippines, Sri Lanka, and Vietnam related to improving solid waste management and recycling, thereby contributing to the reduction of discarded plastics entering the oceans. In each of the three countries, inadequate waste management practices, particularly in coastal towns and cities, result in plastics pollution negatively impacting the marine environment. This failure to manage solid waste and plastics results in widespread damage to ocean environments and biodiversity, loss of livelihoods for coastal community residents, and public health problems.

In addition to their detrimental effect on marine environments, these fundamental solid waste management issues result in serious employment challenges and stunt the development of local commerce and tourism. To address these challenges, it is critical to utilize sustainable municipal solid waste management approaches that maximize job creation and economic development opportunities, taking into account local social dynamics and gender issues.

Grants will be awarded in line with MWRP priority areas to reduce plastics pollution in marine environments. Priority areas are noted as follows (in no particular order):

- (1) Research that can lead to tangible results in the reduction of plastics in marine environments;
- (2) Innovative technology to reduce plastics pollution;
- (3) Increase in the effectiveness of national or local governments in reducing plastics pollution of marine environments;
- (4) Increase in the effectiveness of civil society in reducing plastics pollution of marine environments;
- (5) Increase in the effectiveness of the private sector in reducing plastics pollution of marine environments;

- (6) Partnerships between local government and civil society organizations or the private sector that lead to reducing plastics pollution of marine environments;
- (7) Raising of public awareness to reduce plastics pollution of marine environments;
- (8) Community recycling and re-use of plastic waste in coastal communities;
- (9) Public-private partnerships to reduce plastics pollution of marine environments; and
- (10) Increase in opportunities for economic development (e.g., job creation, business formation) to reduce plastics pollution of marine environments.

Below are illustrative examples of prospective activities that may be funded through MWRP grants:

- Activities to increase the effectiveness of national and local governments, civil society, the private sector, and other organizations to reach out and engage with households and businesses on the recycling, reuse, and reduction of plastics in general or plastics waste in particular;
- Public awareness campaigns focused on plastics waste pollution, reducing the use of plastic in daily life, or increasing waste segregation at the household level;
- Development of SWM decision-support tools, such as user-tailored mapping or action-research and testing, or scaling up new or demonstrated behavior change approaches;
- Capacity building of SWM service providers to supply constituents and businesses with improved solid waste collection and treatment services;
- Incentives for innovation in the use of plastics that can result in a reduction of plastics waste;
- Formation of new partnerships (such as public private partnerships) between local governments, educational institutions, organizations, communities, and the private sector;
- Investment feasibility studies to develop market-based products/services designed to improve waste disposal and collection systems, promote recycling, etc.;
- Design and/or testing of technological innovations in plastics recycling;
- Scaling up of successful solid waste collection and treatment models, including plastics waste recycling, sorting, or storage;
- Activities to bring about increased efficiency¹ in the potential value chain for plastic waste from waste generators, via collector/waste picker to junk shop, trader/hauler to recycling plant, and/or initiatives to overcome market failures in waste streams;
- Solutions to a specific municipal solid waste management problem, such as large-scale recycling start-ups in Sri Lanka, and systemic clean-up and haulage services in the tourist locations in Vietnam²; and
- Development of improved SWM business practices to promote sustainable economic growth and profitability.

Applicants shall address relevant political and economic factors that may impact project implementation in their community(ies). The applicant must show a comprehensive understanding of the local solid waste management context (refer to “Systems Approaches to Integrated Solid Waste Management in Developing Countries,” R. Marshall & K. Farahbakhsh, Waste Management, Vol. 33, Issue 4, April 2013, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956053X13000032>). The proposed project shall

¹ Efficiency gains entail less resources being expended on the route from waste generators to recycling plant. For example, costs can be reduced by increasing the number of communal containers and lowering transportation costs.

² In Sri Lanka, the biggest municipality of the country (home to almost 5% of population) has no system of waste segregation, neither at source, nor at the communal container points, nor for trucks. In Vietnam, as a result of mismanaged waste management problems, the flow of tourists to municipalities along the country's 2,000 mile-long coastline is being affected, including the #1 tourist attraction in Ha Long Bay. Hotels, boat owners, and resorts are paying for clean-up campaigns and residents are demanding alternatives for plastics.

demonstrate the buy-in of stakeholders for the duration of the activity. The project shall also address or incorporate the informal sector's involvement, a key stakeholder that often lacks political influence and stands to lose out from privatization efforts.

SECTION II – AWARD INFORMATION

Estimated Program Funding Level. The total amount of the MWRP grant fund is USD 3.5 million. Grant awards to non-U.S. non-governmental organizations will range from USD 50,000 to USD 250,000 with the middle range anticipated as the average grant amount. Grant awards to U.S. non-governmental organizations will not exceed USD 100,000. MWRP may choose to fully fund or incrementally fund the selected awardee(s).

Modification of the APS. MWRP reserves the right to modify the APS through issuing amendment(s) at any time or to close the APS if Program funds have been obligated.

Estimated Number of Awards. MWRP expects to award a minimum of 5 grants in each target country. The number of Program grants may be adjusted based on the quality of applications.

Anticipated Performance Period. Funded project activities may range from 12 to 33 months, with all project activities completed by March 31, 2020.

Award Type. A variety of grant-making mechanisms (standard grants, simplified grants, and fixed amount awards) will be utilized, with payment through fund advances and reimbursements linked to completion of specific performance benchmarks. The type of grant mechanism will be based on the nature of the proposed activities and the grantee's financial management capacity, as determined by MWRP.

SECTION III – APPLICATION AND SUBMISSION INFORMATION

Types of Submissions: Organizations may choose to submit either a: (1) concept note, or (2) an application (considered to be a 'full proposal'). A concept note is not required as a preliminary step to submitting an application. Organizations are encouraged to consider submitting a concept note in the abbreviated format in order to seek clarifications from MWRP staff on whether their project ideas are suitable and align with MWRP objectives.

An interested organization may submit multiple concept notes and/or applications, or a combination of the two types. Application and concept note submissions will be made to: mwrpgrants@dig-global.com

Submission Dates: Grant applications, submitted either as an organization's entry point into the MWRP awarding process or as the result of a successfully-reviewed concept note, will be accepted on a rolling basis. An applicant may submit a concept note at any time. The first submission deadline for applications is on March 31, 2017. Thereafter, quarterly application deadlines are as follows:

- June 30, 2017
- September 30, 2017

- December 31, 2017
- March 31, 2018
- June 30, 2018 (No further grant applications will be accepted after this date)

MWRP will confirm promptly the receipt of all submissions.

Form of Submissions: All documents must be submitted in the English language in Microsoft Word using Times New Roman 12-point font and with 1 inch (2.5cm) margins within the document. For concept notes, applicant organizations will use the template contained in Annex A; and for applications, the template in Annex B.

SECTION IV – SUBMISSION DUE DATE

Application Submission Deadline: The deadline for the submission of applications for the second quarterly Program application cycle is no later than **June 30, 2017 at 5:00 pm Eastern Standard Time (EST)**. An application received after that date/time will be reviewed in the next quarterly cycle. As noted, a concept note may be submitted at any time for review.

Applicant organizations are advised to submit their concept notes and applications during the first available quarter as there is no guarantee of fund availability in later quarters of the APS.

SECTION V – ELIGIBILITY INFORMATION

MWRP will consider submissions from a variety of non-U.S. and U.S. non-governmental organizations, which may include private sector firms, community-based organizations, cooperatives, foundations, professional associations, trade associations, and academic institutions. Public sector organizations or agencies that are interested in participating in the Program must partner with an eligible non-governmental entity. An applicant organization must meet the following eligibility criteria:

- Support outcomes and results consistent with, and linked to, MWRP's objectives and priority areas;
- Conduct its program activities within the three target countries -- Philippines, Sri Lanka, and/or Vietnam;
- Legally recognized status in the country where grant activities are proposed to take place with requisite organizational registration documents;
- Operating for at least three years in the country where grant activities are proposed to take place as verified by audited financial statements;

Ineligible Organizations

The following types of organizations/entities are not eligible to apply for MWRP funding:

- Any U.S. private voluntary organization (PVO) not registered with USAID;
- Any organization with active exclusions in the System for Award Management (SAM) – refer to www.sam.gov.
- Any public international organization (PIO);
- Any foreign municipal/city, provincial, or national government;
- Any entity affiliated with DIG or any of its directors, officers, or employees; and

- Any political party organization.

Ineligible Activities

Grant funds cannot be utilized for the following purposes:

- Private ceremonies, parties, celebrations, or "representation" expenses;
- Purchase of restricted goods, such as agricultural commodities, motor vehicles, pharmaceuticals, pesticides, timber extraction or processing equipment, used equipment, and fertilizers. If procurement of these restricted goods is necessary, DIG will request approval from the Contracting Officer and will procure items directly and donate in-kind to the grantee;
- Purchase of prohibited goods under USAID regulation ADS 312.3.4, including but not limited to: police or law enforcement equipment; abortion equipment and services; weather modification equipment; luxury goods; and gambling equipment;
- Purchase of goods or services restricted or prohibited under the prevailing USAID source/nationality and other regulations found under ADS 310.3;
- Purchase of goods and services from ineligible suppliers or subcontractors identified in <http://www.sam.gov>;
- Purchases or activities deemed unnecessary to accomplish grant purposes as determined by DIG, including any grantee headquarters expenses that are not directly linked to the implementation of the proposed project;
- Previous obligations and/or bad debts;
- Fines and/or penalties;
- Creation of endowments; and
- Other costs unallowable under USAID and/or federal regulations, such as alcoholic beverages. Refer to 2 CFR 200 and FAR 31.2 "Cost Principles for Commercial Organizations."

Ineligible Amounts

- Grant applications requesting lower than USD 50,000 and above USD 250,000 will not be reviewed.

SECTION VI – SELECTION CRITERIA AND REVIEW PROCESS

Organizations may choose to submit either a concept note, or an application (considered to be a 'full proposal'). A concept note is not required as a preliminary step to submitting an application.

Applicants have the option to submit concept notes to MWRP at any time during the APS period, prior to developing an application. The concept note shall be no longer than four pages and follow Annex A: Concept note Template. MWRP will confirm receipt and provide feedback on the concept note's status to the applicant organization within four weeks. Applications shall be no longer than ten pages and follow Annex B: Application Template. An application can be submitted any time within the APS period. MWRP will confirm receipt and provide feedback to the application's status to the applicant organization within four to six weeks.

Initial Review: During the Initial Review, applications and concept notes will be reviewed against pre-established Program evaluation criteria (Table I – Evaluation Criteria for the Initial Review). The Initial

Review will be conducted by MWRP staff. During the Initial Review, estimated project costs information will not be considered as a determining factor so as to enable a fair comparison between concept notes and applications (as the former would not yet include complete budget information.)

The evaluation criteria are the same for both applications and concept notes in the Initial Review phase, as follows:

Table I. Evaluation Criteria for the Initial Review

| Technical Approach (65 points) |
|---|
| Creative solution to MWRP priority area(s) (30) |
| Coherent implementation plan and likelihood to be implemented within the proposed time frame (13) |
| Describe any potential risks from the proposed activity to the (i) health and safety of participants and beneficiaries, or to the (ii) local environment and ecosystems; and detail risk mitigation plans (2) |
| Proposed M&E Factors as indicators to measure program impacts (10) |
| Strategy for capturing knowledge and sharing lessons learned (10) |
| Management & Institutional Capacity (35 points) |
| Human resources (staff, partners, and/or consultants) to implement all components of the project, including technical, administrative, financial and monitoring and evaluation (25) |
| Past performance experience of applicant in similar project activities (10) |

MWRP will confirm the receipt of submissions and inform the applicant on the status of their submission in writing after completion of the Initial Review. Once an application has passed successfully through the Initial Review, it is referred to a MWRP Application Review Panel for a more in-depth, comprehensive analysis that comprises the Final Review. USAID shall provide a preliminary approval for all applications designated for participation in the Final Review stage.

Within its development policy framework, USAID ensures that the environmental consequences of its financing are considered and that appropriate environmental safeguards are adopted. The following USAID environmental documents explain these considerations, included as attachments to the APS on the urban links website <http://urban-links.org/resources/mwrp/>:

- Initial Environmental Examination (IEE) for the MWRP, which indicates that all proposed activities will be reviewed prior to award in order to address any potential environmental impacts (Attachment 8);
- 22 CFR Part 216, USAID Environmental Procedures (Attachment 9); and
- USAID Sector Environmental Guidelines for Solid Waste Management (Attachment 10).

Applicant submissions shall (i) indicate that the proposed activity will comply with host country environmental laws and regulations, (ii) identify any potential environmental risks, (iii) outline the risk mitigation approach(es), and (iv) specify the budget requirements for mitigation. Further, the submission shall describe any health and safety risks to participants, beneficiaries, communities, or individuals impacted by the proposed activity and the appropriate mitigation approach(es).

Final Review: The technical approach is the most important area under consideration, followed by management and institutional capacity. (Refer to Table 2 – Evaluation Criteria for the Final Review). Only complete applications will be considered for awards.

The MWRP will include the analysis of financial factors in this Final Review phase. Potential grantee budgets will not be assigned a score, but will be reviewed under the criteria in 2 CFR 200 Subpart E: Cost Principles. Costs will generally be assessed for the following:

- ✓ *Reasonable Costs.* Costs are generally recognized as ordinary and necessary in the conduct of normal business.
- ✓ *Allocable Costs.* Costs are needed and incurred specifically for the award.
- ✓ *Allowable Costs.* Costs are reasonable and allocable, conform to limitations in the award, and are compliant with USAID regulations.

The MWRP is responsible for determining which costs are allowable under the grant.

Cost-sharing is not a requirement for grant applicants under MWRP. However, applicants are highly encouraged to propose and consider cost sharing should it be determined appropriate for the program. Applications or concepts which include cost share may be considered more competitive. If cost-sharing is proposed by an applicant and included as part of a successful grant award, such cost-sharing must be tracked by the applicant, included in all financial reporting, and be verifiable by MWRP upon request.

Table 2. Evaluation Criteria for the Final Review

| Technical Approach (65 points) |
|---|
| Clear description of how proposed grant fits within MWRP priority area(s) (5) |
| Clear and detailed description of creative solution to MWRP priority area(s) (25) |
| Coherent implementation plan and likelihood to be implemented within the proposed time frame (13) |
| Describe any potential risks from the proposed activity to the (i) health and safety of participants and beneficiaries, or to the (ii) local environment and ecosystems, and detail risk mitigation plans (2) |
| Measurable M&E Factors as indicators to measure sustainability and program impacts (10) |
| Detailed strategy for capturing knowledge and sharing lessons learned (10) |
| Management & Institutional Capacity (35 points) |
| Detailed description of human resources (staff, partners, and/or consultants) to implement all components of the project, including technical, administrative, financial and monitoring and evaluation (25) |
| Relevant and detailed past performance experience of applicant in similar project activities (10) |

The concept notes and applications will be scored numerically and prioritized into three categories:

- ✓ *Apparently Successful (AS):* The submission meets Program criteria and objectives and is on track for approval, although additional follow-up with the applicant will be required. In this category, the

applicant's concept note may be expanded into a full application or its application is being considered for award.

- ✓ *Tentative:* The submission demonstrates strong potential, and with reasonable improvements, will meet the Program criteria for award. The MWRP will provide written feedback to the applicant and may offer limited technical assistance. The MWRP may request additional information from an organization for verification purposes or to suggest modifications, which may include revising the budget or clarifying how results will be achieved. A revised submission may be submitted immediately for consideration before the start of the next quarterly review cycle. In this category, the applicant's concept note is still under review or its application is being considered for award.
- ✓ *Rejected:* The application does not meet Program criteria. In this category, no further information is being requested from the applicant and the concept note or application is no longer being considered for award.

Subject to the type of grant mechanism being considered during this stage, a MWRP team will conduct a due diligence field visit to those organizations with applications rated as Apparently Successful. The purpose of the field visit is to determine whether the prospective recipient has the requisite financial management experience, accounting and procurement systems, operational controls, and technical skills to achieve Program objectives and account for grant funds. The organization's Financial Capability Questionnaire will be checked against actual conditions. The applicant organization's proposed budget line items and procurements will be analyzed to ensure they are acceptable. Any identified financial issues emerging from the field visit may result in the inclusion of special conditions in the grant agreement or rejection of the application.

Prior to a grant award, for a non-U.S. non-governmental organization, MWRP will ensure that the applicant organization can meet the requirements of ADS 303. For a U.S. non-governmental organization, MWRP will ensure that the applicant organization can meet the requirements of the award as well as applicable cost principles. MWRP shall conduct a detailed analysis that addresses whether:

- Applicant's accounting, recordkeeping, and overall financial management systems meet appropriate standards;
- Applicant's system of internal controls will be in accordance with applicable procurement and compliance principles, and appropriate administrative and accounting principles, including segregation of duties, handling of cash, contracting procedures, and personnel, and travel policies;
- Applicant's property management system, if applicable, meets appropriate standards; and
- Applicant's procurement system, if procurement is significant to the award, meets appropriate standards.

Following the due diligence field visit and incorporation of the collected information, MWRP staff will evaluate the updated applications and send its recommendations for approval to USAID. In consultation with the USAID country missions, USAID will make final approval decision on all applications.

| |
|---|
| <p>Note: All information received from applicant organizations shall be considered proprietary and held in strict confidence by MWRP staff and other individuals responsible for the review of concept notes and applications with the intention of protecting applicants' privacy and intellectual property.</p> |
|---|

SECTION VII – GRANT AWARD AND ADMINISTRATION

The first award of MWRP grants is anticipated in July 2017. Following final approval of applications from USAID, MWRP staff will proceed with executing grant agreement with grantees and subsequently monitoring project progress.

Prior to project startup and during implementation, MWRP will provide grantees with information and technical support in how to administer program grant funds, reporting, and communications. Regular project monitoring and evaluation visits by MWRP staff to the grantees will commence shortly after the award of the first cycle of Program grants.

General Information on Standard Provisions of Grant Agreements. Awards to Non-U.S. non-governmental organizations will be administered according to ADS 303mab. Awards to U.S. non-governmental organizations will be administered in accordance with 2 CFR 200, OMB Circulars A-21 (for universities) or A-122 (for non-profit organizations), and ADS 303maa. Applicants may obtain copies of the referenced materials at the following websites:

- ADS Chapter 303: Grants and Cooperative Agreements for Non-Governmental Organizations; <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/303.pdf>
- 2 CFR Part 200: Uniform Administrative Requirements, Cost Principles, And Audit Requirements For Federal Awards; <https://www.gpo.gov/fdsys/granule/CFR-2014-title2-vol1/CFR-2014-title2-vol1-part200/content-detail.html>
- ADS Chapter 303maa: Standard Provisions U.S. Non-Government Organizations; <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/303maa>
- OMB circulars: <http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/>
- ADS Chapter 303mab: Standard Provisions for Non-U.S. Non-Governmental Recipients; <http://usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>
- ADS Chapter 303mat: Standard Provisions for Fixed Amount Awards for Non-Governmental Recipients; <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/303mat.pdf>

Grantee Expenses.

The grantee shall not procure any of the following goods or services without the prior written approval of the USAID Contracting Officer: agricultural commodities; motor vehicles; pharmaceuticals and contraceptive items; pesticides; fertilizer; used equipment or U.S. government-owned excess property; military equipment; surveillance equipment; police and law enforcement support equipment; abortion equipment; luxury goods; gambling equipment; and weather modification equipment.

Monitoring and Evaluation. The monitoring and evaluation of grantee projects will occur through two principal means: 1) Grantee reports that include information on project activities, results/deliverables, targets, MEFs, financial reporting and management matters; and 2) Field visits – scheduled and unannounced – performed by MWRP staff at the grantee’s office(s) and project site(s) to review grantee progress. MWRP staff will arrange for continuing, regular monitoring and evaluation on the technical and financial management elements of the grant award through the review of reports, correspondence, site visits, or other means.

Grantee performance will be evaluated against a set of Monitoring and Evaluation Factors (MEFs) to be determined by MWRP staff in consultation with the grantee organization. Using these MEFs and

established baseline data, a grantee monitoring and evaluation plan will be developed in the grant agreement. Program grantees will be evaluated technically based on their ability to implement project activities satisfactorily and to achieve their targets and performance benchmarks. During evaluation visits, the grantee will be expected to provide information on progress made towards MEF targets. Following an orientation visit, MWRP staff will schedule an initial evaluation visit, one or two mid-term evaluation visits, and a final evaluation visit.

The grantee will propose at least two and no more than five MEFs in its application. MWRP staff will work with the grantee to finalize the selection of MEFs during the award negotiation process for inclusion in the grant agreement. Selected MEFs will fall within the following categories:

- Environmental soundness. MWRP will focus on whether grant activities promote waste-to-energy and circular economy principles; bolsters climate resilience; or mitigates the flow of plastics to the ocean.
- Potential for financial sustainability and scale up in urban areas in the geographic focus countries. MWRP will evaluate, in particular, access to finance; creditworthiness; municipal government revenue generation, cost recovery, and financial management skills; and balanced supply and demand.
- Non-financial barriers to scale-up and sustainability. MWRP will examine technical and human resource capacity constraints; hardware/supply chain constraints; regulatory barriers; and gender and social barriers, among others.
- Cost effectiveness in the reduction of waste flows to the marine environment. MWRP will focus on reductions in the volume of plastic waste to oceans against total operational and investment costs.
- Gender-related impacts and lessons learned of grant activities. MWRP will measure the correlation between male/female SWM business ownership, and a variety of themes including: technology, profitability and productivity; differential impact of the use of technology/systems and the effectiveness of municipal waste recycling efforts. These findings will help us identify and recommend to USAID entry points for closing gender gaps in municipal solid waste management.
- Potential for maximizing job creation and spurring economic growth (in a gender- and socially-inclusive fashion). MWRP will assess the economic multiplier effect of grant activities and their impact on generating long-term jobs.

The following are examples of illustrative MEFs:

- Number of new short- and long-term jobs created;
- Increase in revenues from recycling activities;
- Number of households complying with segregation at source;
- Number of women generating income from plastics reuse and recycling activities; and
- Amount in metric tons of plastics recycled that would have otherwise been destined for the ocean.

The grantee will be required to submit a periodic MWRP technical and financial report, quarterly in most cases, with reporting on progress, M&E Factors, budget burn rate with detailed costs, procurement of equipment, cost-share if applicable, and project revenues. The grant agreement will specify the extent of project reporting.

Grantees will also be expected to account for expenses, equipment, or activities that were described in their reports. Grantees will be subject to periodic, unscheduled monitoring visits to confirm that grant

money is being used in accordance with the grant agreement. If there are problems, delays, or inaccuracies discovered through a monitoring visit, MWRP staff will be able to discuss the corrective actions needed from the grantee.

With grantee cooperation, program monitoring and evaluation activities will result in lessons learned that will be shared other organizations operating in the SWM sector.

Branding

All USAID-sponsored assistance awards are required to adhere to branding policies and revised marking requirements for grants in accordance with ADS 320 (www.usaid.gov/policy/ads/300/320.pdf). This includes visibly displaying the USAID Standard Graphic Identity that clearly communicates that assistance is “From the American People” on all programs, projects, activities, publications, public communications, and commodities provided or supported by USAID grants. ADS 320 requires that, after the evaluation of applications, MWRP staff will request the approved applicant to submit a Branding Strategy that describes how the program, project, or activity is named, positioned, promoted and communicated to beneficiaries and cooperating country citizens, including identification of donors and an explanation of how they will be acknowledged.

Data Universal Numbering System (DUNS)

There is a mandatory requirement for the approved organization to provide MWRP staff with a DUNS number. The Data Universal Numbering System is a system developed and regulated by Dun & Bradstreet that assigns a unique numeric identifier, referred to as a DUNS number to a business entity. The award of a grant resulting from this APS is contingent upon the awardee providing MWRP staff with its DUNS number. Organizations which fail to provide a DUNS number will not receive a grant agreement and MWRP staff will select an alternate awardee.

All U.S. and foreign organizations which receive a MWRP grant with a value of USD 25,000 and above are required to obtain a DUNS number prior to signing of the agreement. Organizations are exempt from this requirement if their gross income received from all sources in the previous tax year was under USD 300,000. MWRP requires that the grantee sign a self-certification statement if it claims an exemption for this reason. Instructions for obtaining a DUNS number or Self-Certification Exemption from the DUNS requirement can be obtained from MWRP staff and at: <http://www.dnb.com/duns-number.html>.

Verification with SAM and OFAC/SDN

At the time of a grant award, the applicant organization must be registered and in good standing within the U.S. Government System for Award Management (SAM). An applicant should begin immediately the SAM registration process upon receiving notification that it is being considered for a grant award. Information on completing SAM registration can be obtained from MWRP staff and at the SAM website Help Tab:

- SAM - System for Award Management User Guide, v.6.0;
https://www.sam.gov/sam/transcript/System_for_Award_Management_v6.0.pdf
- SAM Quick Start Guide;
https://www.sam.gov/sam/transcript/QUICK_START_GUIDE_FOR_SCREEN_READERS_IN_SAM.pdf

The applicant organization's key staff and board members will be checked against the Specially Designated Nationals (SDN) list of restricted parties and entities within the U.S. Department of the Treasury Office of Foreign Asset Control (OFAC).

SECTION VIII – REQUEST FOR CLARIFICATION TO THE APS

A prospective applicant desiring an explanation or interpretation of this APS must send questions in writing no later than two weeks after the APS release date at 5:00 pm Eastern Standard Time (EST) to the following email address:

mwrpgrants@dig-global.com

Prospective applicants may view the responses to all questions on this APS on the USAID Urban Links website at:

<http://urban-links.org/resources/mwrp/>

SECTION IX – DISCLAIMERS

Issuance of this APS does not constitute an award or commitment on the part of MWRP, nor does it commit MWRP to pay for any costs incurred by an organization in the preparation and/or submission of a Program application. The applicant organization assumes full responsibility for covering any costs associated with the preparation and submission of a concept note and/or application and/or responding to requests from MWRP staff for additional information.

MWRP reserves the right to fund any or none of the submitted applications. Further, MWRP reserves the right to make no awards as a result of this APS.

SECTION X – REPORTING ETHICS VIOLATIONS

Applicant organizations which observe unethical conduct, or prohibited acts such as requests for payment or kickbacks, by a MWRP employee or MWRP consultant should report them to:

complaints@dig-global.com

All reports of unethical behavior will be treated in confidence.

END OF APS

ANNEX A – CONCEPT NOTE TEMPLATE

(Maximum 4 pages)

I. **Applicant Information** (This table does not count towards the 4-page limit.)

| | |
|---|--|
| 1. Name of Organization | |
| 2. Project Name | |
| 3. Nationality of the Applicant Organization | |
| 4. Address | |
| 5. Telephone and Email | |
| 6. Director of Organization | |
| 7. Contact Name/Position for the Applicant Organization | |
| 8. Period of Performance (# months) | |
| 9. MWRP Priority Area(s) Addressed | |
| 10. Geographic Location of Project (Country and Region) | |
| 11. Cost Sharing if applicable | |
| 12. Total Funds requested from the MWRP Grants Fund | |
| 13. Total Cost of Project (in USD) | |

II. **Technical Approach**

A. Background on the applicant organization: Briefly describe your organization's mission and activities.

B. Project Description

1. Primary Goal. Explain the goal of the proposed project and how it fits within MWRP priority areas.

2. Describe the problem your project will address making sure to relate in context to MWRP priority areas:

- Specific challenge(s) that need(s) to be addressed
- Number of people affected/potentially affected
- Geographic scale and specific areas

3. Environmental, Health, and Safety Considerations:

- Environmental Compliance. The applicant shall address any potential risks to the local environment or ecosystems, how they will mitigate the risks, and confirm that they will be in compliance with host country environmental laws and regulations.
- Health and Safety. The applicant shall address any potential risks to the health and safety of participants, beneficiaries, or individuals impacted by the activity and how the applicant will mitigate these risks.

If there is a potential negative impact upon the environment and/or to public health and safety, the applicant shall explain what amount/percentage of the project budget will be required to mitigate these risks.

4. Previous Results (if applicable): Provide a description of activities, technologies and/or approaches to be supported, including:

- If the proposed project will scale up an existing activity or approach, provide detailed results from previous work (include a summary of previous awards, including type of funding, value, client, etc.)
- Lessons learned from previous implementation
- How the project support will build from existing successes and provide opportunities to learn from failures

5. Include results of market research and/or assessment of beneficiary needs: Explain what market research has been done thus far regarding the need for this proposed activity.

6. Specific Objectives, Activities and Methodology: List concrete, specific objectives that lead to the larger, general goal (specific objectives should be measurable and definable in time); and outline activities to be executed and methodology to be used to accomplish each objective:

7. Performance & Learning:

- What will determine the success of the project?
- What assumptions will be tested and what learning will come from the project design and implementation?
- Provide 2-5 key MEFs that will be used to determine success. List the data and data sources that will be used for reporting. (MWRP will require supplementary MEFs.)
- Proposed actions you will take to facilitate knowledge sharing/lessons learned of your results.

8. Sustainability: What is the anticipated sustainability of the activities? What are the ongoing costs associated with implementation of the product/service and how will your organization fund the ongoing operational costs of its implementation? Describe the plans your organization has to assure the sustainability of the activity supported by the grant funds. How will your organization measure the sustainability of the product or activity? How will the funds contribute to the sustainability of your organization?

9. **Sustainability Risks & Mitigation:** Identify risks the project faces in achieving the intended goal and objectives and detail the project's mitigation strategy for each risk.

C. Management and Organizational Capacity

1. **Staffing:** Highlight the key project personnel that will manage the implementation of the project.
2. **Past Performance:** Provide a detailed Past Performance sheet describing major program activities during the past three years.

D. ATTACHMENTS - Required Documents (Attachments do not count towards the 4-page limit)

Provide the following attachments with your concept note submission:

- Attachment 1: Articles of Incorporation, by-laws, or other documentation which substantiates the legal character of the organization in the country where grant activities are proposed.
- Attachment 2: CVs of the Executive Director, Finance Director and Program Manager (if applicable) – maximum of 2 pages each.
- Attachment 3: One-page letter of support signed by the Executive Director of the Organization and the President of the Board of Directors indicating that they have reviewed the concept note and agree with the targets.
- Attachment 4: Audited financial statements demonstrating at least three years of active operations in the country where grant activities are proposed.
- Attachment 5: Past Performance sheet.*
- Attachment 6: Financial Capability Questionnaire.*

* Attachments 5 and 6 can be downloaded at: <http://urban-links.org/resources/mwrp/>

ANNEX B – APPLICATION TEMPLATE

(Maximum 10 pages)

I. Applicant Information (This table does not count towards the 10 page limit.)

| | |
|---|--|
| 1. Name of Organization | |
| 2. Project Name | |
| 3. Nationality of the Applicant Organization | |
| 4. Address | |
| 5. Telephone and Email | |
| 6. Director of Organization | |
| 7. Contact Name/Position for the Applicant Organization | |
| 8. Period of Performance (# months) | |
| 9. MWRP Priority Area(s) Addressed | |
| 10. Geographic Location of Project (Country and Region) | |
| 11. Cost Sharing if applicable | |
| 12. Total Funds requested from the MWRP Grants Fund | |
| 13. Total Cost of Project (in USD) | |

II. Executive Summary (up to two pages; not counting towards page limit)

Summarize in two pages or less the contents of your full proposal.

III. Technical Approach

A. Background on the applicant organization: Briefly describe your organization’s mission and activities.

B. Project Description

I. General Goal: Explain the goal of the proposed project and how it fits within MWRP priority areas.

2. Describe the problem your project will address, making sure to relate in context to MWRP priority areas:

- Specific challenge(s) that need(s) to be addressed
- Number of people affected/potentially affected
- Geographic scale and specific areas

3. Environmental and Health and Safety Considerations

- Environmental Compliance. The applicant shall address any potential risks to the local environment or ecosystems, how they will mitigate the risks, and confirm that they will be in compliance with host country environmental laws and regulations.
- Health and Safety. The applicant shall address any potential risks to the health and safety of participants, beneficiaries or individuals impacted by the activity and how the applicant will mitigate these risks.

If there is a potential negative impact upon the environment and/or to public health and safety, the applicant shall explain what amount/percentage of the project budget will be required to mitigate these risks.

4. Previous Results (if applicable): Provide a description of activities, technologies and/or approaches to be supported, including:

- If the proposed project will scale up an existing activity or approach, provide detailed results from previous work (include a summary of previous awards, including type of funding, value, client, etc.).
- Lessons learned from previous implementation.
- How the project support will build from existing successes and provide opportunities to learn from failures.

5. Include results of market research and/or assessment of beneficiary needs: Explain what market research has been done thus far regarding the need for this proposed activity.

6. Specific Objectives, Activities and Methodology: List concrete, specific objectives that lead to the larger, general goal (specific objectives should be measurable and definable in time); and outline activities to be executed and methodology to be used to accomplish each objective:

Objective 1: State Objective

Activity 1: Detailed description of Activity 1.

Activity 2: Detailed description of Activity 2.

Activity 3: Detailed description of Activity 3.

7. Project Activity/Implementation Calendar: Identify the time allotted for the activities and tasks cited above (under Specific Activities and Methodology). Use the following sample format for detailing objectives and their respective activities:

| Objectives/Activities | Quarters | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Objective 1 | | | | | | | | | | | |
| Activity 1 | X | | | | | | | | | | |
| Activity 2 | | x | x | x | x | | | | | | |
| Activity 3 | | | | x | x | x | x | | | | |
| Activity 4 | | | | | | | | x | x | x | x |

| | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objective 2 | | | | | | | | | | | |
| Activity 1 | X | x | x | | | | | | | | |
| Activity 2 | | x | x | x | x | x | x | | | | |
| Activity 3 | | | | | x | x | x | x | | | |
| Activity 4 | | | | | | | x | x | x | x | x |

8. Performance & Learning:

- What will determine the success of the project?
- What assumptions will be tested and what learning will come from the project design and implementation?
- Provide 2-5 key MEFs that will be used to determine success. List the data and data sources that will be used for reporting. (MWRP will require supplementary MEFs.)
- Proposed actions you will take to facilitate knowledge sharing/lessons learned of your results.

| What defines Success? | | | |
|------------------------------|-----------|--------|-------------|
| No. | Indicator | Target | Data Source |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |

Example:

| What defines Success? | | | |
|------------------------------|--|-------|---|
| No. | Indicator | Data | Data Source |
| 1 | Number of communities with improved waste recycling centers | 50 | Municipal environmental officer |
| 2 | Number of new policies on waste management related to plastics pollution reduction | 1 | National government ministry or local government |
| 3 | Number of households separating waste at source in community (specify community). | 1,500 | Field surveys conducted by the local government and applicant |

- 9. Sustainability:** What is the anticipated sustainability of the activities? What are the ongoing costs associated with implementation of the product/service and how will your organization

fund the ongoing operational costs of its implementation? Describe the plans your organization has to assure the sustainability of the activity supported by the grant funds. How will your organization measure the sustainability of the product or activity? How will the funds contribute to the sustainability of your organization?

10. Sustainability Risks & Mitigation: Identify risks the project faces in achieving the intended goal and objectives and also detail the project’s mitigation strategy for each risk.

| Objective | Potential Risks | Plan to Mitigate Risk |
|-----------|-----------------|-----------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

C. Management and Organizational Capacity

1. **Staffing:** List all project team members, including their name, position, role in the project and a short description of their assigned responsibilities (insert as many lines as necessary). Highlight the key project personnel that will manage the implementation of the project.

| No. | First & Last Name | Position | Role in the Project | Description |
|-----|-------------------|--------------------|---------------------|-------------|
| 1 | | Executive Director | | |
| 2 | | Finance Director | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |

2. **Past Performance:** Provide a detailed Past Performance sheet (see Attachment 5) describing your major program activities during the past three years.

D. Budget and Resource Strategy

Refer to the Budget Template (see Attachment 7 – Applicants must use the Budget Template provided):

1. **Detailed Grant Budget & Cost Notes:** A detailed budget must include a breakdown of costs by category (Salaries/Wages, Fringe Benefits, Travel & Transport, Training, Supplies, Equipment, etc.). In the *Cost Notes* column, a justification must be included for each cost item. A justification must state how the unit cost was determined as well as the number/quantity of units. The combination of the detailed cost and the cost notes must be sufficient to allow a determination of whether the costs estimated are reasonable.

2. **Cost Sharing Budget, if applicable:** A detailed budget for the applicant's cost sharing portion must include a breakdown of costs by category (Salaries/Wages, Fringe Benefits, Travel & Transport, Training, Supplies, Equipment, etc.). In the *Cost Notes* column provide additional information for each itemized cost. Include and submit the organization's USAID Negotiated Indirect Cost Rate Agreement (NICRA), if applicable. Applicants must use the Budget Template provided as Attachment 7.
3. **Project Income:** Provide detailed information on anticipated project income/revenues from the use of MWRP grant funds and how these resources will be utilized to support project activities. Applicants must use the Budget Template provided as Attachment 7.

Note that in the case of a grant award, the grantee will be required to open a separate bank account and not commingle MWRP funds with other organizational resources.

E. ATTACHMENTS - Required Documents (Do not count towards the 10-page limit)

Provide the following attachments with the application submission:

- Attachment 1: Articles of Incorporation, by-laws, or other documentation which substantiates the legal character of the organization in the country where grant activities are proposed.
- Attachment 2: CVs of the Executive Director, Finance Director and Program Manager (if applicable) – maximum of 2 pages each.
- Attachment 3: One-page letter of support signed by the Executive Director of the Organization and the President of the Board of Directors indicating that they have reviewed the application and agree with the targets and resource commitments presented.
- Attachment 4: Audited financial statements demonstrating at least three years of active operations in the country where grant activities are proposed.
- Attachment 5: Past Performance sheet.*
- Attachment 6: Financial Capability Questionnaire.*
- Attachment 7: Budget Template.*

* Attachments 5, 6, and 7 can be downloaded at: <http://urban-links.org/resources/mwrp/>

Anexo III. NUPAS Report table

Appendix A2 -- NON-U.S. ORGANIZATION PRE-AWARD SURVEY (NUPAS)

Name of Organization _____
Type of Organization _____
Proposed Activity/Amount _____
Assessment Conducted by _____
Dates _____
Conducted _____

A NUPAS, using the following matrix, should be performed for all non-U.S. awards to assist Agreement Officers in making responsibility determinations through assessment of a potential awardee's likelihood for compliance with the Standard Provisions for Non-U.S. Nongovernmental Recipients.

NUPAS Objectives:

1. To determine whether the non-U.S. organization has sufficient financial and managerial capacity to manage USAID funds in accordance with U.S. Government and USAID requirements;
2. To determine the most appropriate method of financing to use under the potential USAID award; and
3. To determine the degree of support and oversight necessary to ensure proper accountability of funds to be potentially provided to the organization.

| Capacity and Risk Areas to Review | | SCORING | | | | | SCORE | SCORE Based On: | | | | Do c. Ref | REMARKS/RECOMMENDATIONS |
|--|---|--|---|---|---|---|-------|-----------------|-------|------|--|-----------|-------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 (Highest Score) | Desk Review | | Inquiry | Obsn. | Test | | | |
| | | INADEQUATE CAPACITY Key Deficiencies and SW Not Remediable Before Award | WEAK CAPACITY Some Deficiencies and SW Not Easily Remediable Before Award | ADEQUATE CAPACITY No Deficiencies SW (if any) Remediable Before Award | STRONG CAPACITY No Deficiencies or SW | | | | | | | | |
| | | High Risk | Moderate to High Risk | Low to Moderate Risk | Low Risk | | | | | | | | |
| First Criterion: LEGAL STRUCTURE | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Local Organization Definition: | | | | | | | | | | | | |
| No se tiene en cuenta cuando la adjudicación no es sólo para entidades locales | Confirm compliance with USAID "local organization" definition. <i>[Only applicable if the Mission intends to limit competition to local organizations.]</i> | 1 | Organization does not meet the definition and <u>has no plan</u> or capacity to change. | Organization does not meet the definition and <u>has a plan</u> by which it will meet the definition within 2 – 4 months. | Organization meets the definition and there are <u>some contingencies or conditions</u> that make maintaining such status challenging or uncertain. | Organization <u>meets the definition</u> and has stable conditions for maintaining such status. | | | | | | | |
| | | | | | | Score | | | | | | | |

| 1,2 | Legal Requirements: | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|--|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | Confirm compliance with legal registration requirements and other material licenses, permits, laws and regulations. | 2 | Organization is <u>not legally registered</u> or registration has <u>expired</u> . Organization lacks one or more required permits or licenses to operate. Organization is <u>not aware</u> of its obligations under required licenses and permits or applicable tax, labor, occupational health and safety, environmental, or other material laws and regulations. Or, the organization | Organization has applied for legal status and is <u>not yet a legally recognized entity</u> in the country in which it operates. Organization has applied for and has not yet obtained one or more required permits or licenses to operate. Organization is <u>aware</u> of its obligations under required licenses and permits or applicable tax, labor, | Organization is legally registered and has all required permits and licenses to operate. Organization is aware of its obligations under its licenses and permits and applicable tax, labor, occupational health and safety, environmental, and other material laws and regulations; is in <u>substantial compliance</u> with all such legal obligations. The organization is taking (or plans to take,) | Organization is legally registered; has, and is <u>fully compliant</u> with, all required permits and licenses to operate; is aware of its tax status and is fully compliant with applicable tax, labor, occupational health and safety, environmental, and other material laws and regulations relevant to its operations. | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | is aware but has not yet applied for the permits/licenses. | occupational health and safety, environmental, or other material laws and regulations. | corrective action where needed. | | | | | | | | | |
| See Guidance for definitions of "Deficiency," "Significant Weakness," and "Weakness." SW = Significant Weakness(es). | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Score | | | | | | | | |
| 1,3 | Organizational Structure: | | | | | | | | | | | | | |
| | Confirm that the organization's charter, by-laws and other foundational/operational documents support its mission and goals | 3 | Organization has <u>no formal organizational structure</u> ; there are clearly inadequate or entirely missing definitions of departments or | Organization has <u>less than an adequate organizational structure</u> ; roles and responsibilities of departments or functions | Organization has an <u>adequate organizational structure</u> , adequately designed and relevant to its mission and goals, roles and responsibilities of departments or functions | Organization has a <u>strong organizational structure</u> , well designed and highly relevant to its mission and goals, roles and responsibilities of departments or functions | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|--|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | functional responsibilities and lines of responsibility; lines of communication among departments or key functions are weak. The organization has no defined mission. | and lines of communication are not well defined, and the organization does not have a defined mission. | and lines of communication are adequately defined and appropriate. | and lines of communication are well-defined and highly appropriate. | | | | | | | | |
| 1,4 | Governance: | | | | | | | | | | | | | |
| | Confirm that the organization emphasizes the importance of and practices good corporate governance in all key areas. <i>[Refer to OECD Principles of Corporate Governance: right and equitable treatments of shareholders (only used for public organizations), interests of other</i> | 4 | Management of the organization does not adequately emphasize and the organization does not practice good corporate governance in key areas. Deficiencies and SW in key areas of corporate | There is <u>marginal involvement</u> by organization's management in addressing the importance of good corporate governance in key areas. Deficiencies and SW** | Organization's management <u>addresses</u> the importance of good corporate governance in key areas, and there are a few weaknesses in one or more areas of corporate governance. Those are remediable. | Organization's management regularly and consistently <u>emphasizes</u> the importance of and practices good corporate governance (as broadly defined) in all key areas. | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|---|---|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | <i>stakeholders, role and responsibility of the board, integrity and ethical behavior, disclosure and transparency.]</i> | | governance are not remediable prior to award. | in one or more key areas of corporate governance may not be easily remediable. | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Score | | | | | | | | | | | | |
| 1,5 | Control Environment: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Confirm that adequate safeguards exist within the organization to ensure fidelity to fiduciary obligations and prevent officials from obtaining financial or non-financial benefits on the basis of decisions made or actions taken in their official capacity. | 5 | Board <u>does not have</u> TOR or a clear understanding of its key functions. Board term limits are not defined or are unreasonable. There is no approved process for electing/ appointing/ removing Board members and officers. | Board has <u>incomplete</u> or otherwise inadequate TOR and lacks an adequate understanding of its key functions; key functions are carried out <u>inconsistent</u> ly. Board term limits are not defined or | Board has adequate TOR and an <u>adequate understanding</u> of its key functions and those functions are carried out <u>generally</u> well. Board term limits are defined and reasonable. Board members and officers are elected/appointed/ removed in an | Board has clear TOR** and a <u>good understanding</u> of its key functions and those key functions are carried out <u>consistently</u> well. Board term limits are defined and reasonable. Board members and officers are elected/appointed / removed in | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | Organization has no or <u>negligible</u> fiduciary risk controls covering Board members, officers, and employees; there are no credible mechanisms for enforcement of such policies and controls. The control environment is so deficient it presents an unacceptable level of risk. | are unreasonable. No approved process for electing, appointing or removing Board members and officers is in place. Organization has <u>inadequate</u> fiduciary risk controls covering Board members, officers, and employees; there are inadequate mechanisms for enforcement of such policies and controls. | acceptable manner. Organization has fiduciary risk controls covering Board members, officers, and employees; <u>adequate</u> mechanisms for enforcement of such policies and controls are in place. | accordance with applicable laws and approved, written procedures. Organization has fiduciary risk controls covering Board members, officers, and employees; <u>effective</u> mechanisms for enforcement of such policies and controls are in place. | | | | | | | | |
| | | | | | Score | | | | | | | | |
| Average Score for LEGAL STRUCTURE | | | | | | | | | | | | | |

Segundo criterio

| Capacity and Risk Areas to Review | | SCORING | | | | | | | | SCORE Based On: | | | | REMARKS/ RECOMMENDATIONS |
|---|--|--|---|--|--|--|-------------|---------|-------|-----------------|----------|--|--|-----------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 (Highest Score) | SCORE | Desk Review | Inquiry | Obsn. | Test | Doc. Ref | | | |
| | | INADEQUATE CAPACITY Key Deficiencies and SW Not Remediable Before Award | WEAK CAPACITY Some Deficiencies and SW Not Easily Remediable Before Award | ADEQUATE CAPACITY No Deficiencies SW (if any) Remediable Before Award | STRONG CAPACITY No Deficiencies or SW | | | | | | | | | |
| | | High Risk | Moderate to High Risk | Low to Moderate Risk | Low Risk | | | | | | | | | |
| Second Criterion: FINANCIAL MANAGEMENT AND INTERNAL CONTROLS SYSTEMS | | | | | | | | | | | | | | |
| 2,1 Banking Relationship and Accounts | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6 | Organization has <u>no banking</u> relationship. Organization uses the bank account of a senior employee and funds are commingled with personal funds. | Organization has no banking relationship, and <u>plans to establish</u> a bank account in a registered banking institution prior to an award. | Organization has a bank account in a registered banking institution and the account is <u>adequate</u> for its mission/ goals. Opening and maintaining additional accounts limited to specific purposes may be beneficial. | Organization has bank accounts in a registered commercial banking institution that are <u>appropriate</u> for its mission/goals. | | | | | | | | |
| | | | Bank accounts are rarely or never reconciled. | Bank accounts are periodically reconciled. Documentary evidence does not exist to determine, review and approve monthly bank reconciliations. | Bank accounts are reconciled on a monthly basis. Adequate documentary evidence exists to determine, review and approve monthly bank reconciliations. | Bank accounts are accurately reconciled on a monthly basis. Documentary evidence exists to show the dates the monthly bank reconciliations were prepared, and who prepared, reviewed and approved them, with corresponding signatures affixed. <i>[Note: This includes credible financial management records sufficient for internal and external audit trail purposes.]</i> | | | | | | | | |
| | | | Overall, the organization's policies, procedures and practices in this area are not adequate. | Policies <u>do not</u> stipulate requirements for regular bank reconciliation. <u>Less than adequate</u> action is taken on outstanding items over 60 days. | Policies stipulate <u>adequate</u> requirements covering regular bank reconciliation. Adequate action is taken on outstanding items over 60 days. | Policies stipulate <u>sound</u> requirements covering regular bank reconciliation. <u>Appropriate</u> action is taken on any outstanding item over 60 days. | | | | | | | | |
| | | | | | | Average Score | | | | | | | | |
| 2,2 Accounting/ Bookkeeping System | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 10 | Organization <u>does not have</u> an adequate accounting/ bookkeeping system. | Organization's accounting/ bookkeeping system is weak. Financial transactions are not entered into the system on a regular or consistent basis. The bookkeeping system lacks some functionality to automatically reconcile summaries of transactions to the detailed transactions. | Organization has an <u>adequate</u> double entry accounting/ bookkeeping system. Financial transactions are entered into the system on a regular basis. The bookkeeping system has some functionality to automatically reconcile subsidiary ledgers to the main ledger. | Organization has a <u>reliable</u> double entry accounting/ bookkeeping system that meets its needs and is otherwise appropriate. Financial transactions are entered into the system on a daily basis. The bookkeeping system has functionalities to automatically reconcile subsidiary ledger to the main ledger. | | | | | | | | |
| | | | | | | Score | | | | | | | | |
| 2,3 Chart of Accounts, General Ledger and Financial Statements | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 11 | Organization <u>does not have</u> a chart of accounts or General Ledger or those are not adequate for purposes of the award. | Organization has an incomplete and otherwise <u>weak</u> chart of accounts and General Ledger. | Organization has a chart of accounts and corresponding General Ledger that is <u>adequate</u> . | Organization has a chart of accounts and corresponding General Ledger that meet its needs and are otherwise <u>appropriate</u> . | | | | | | | | |
| | | | The General Ledger numbering system does not follow applicable statutory country requirements (if any). Material financial transactions are not recorded regularly and consistently in accordance with approved accounting standards. | The General Ledger numbering system does not follow all applicable statutory country requirements (if any). Material financial transactions are not recorded regularly and consistently in accordance with approved standards. | The General Ledger numbering system follows statutory country requirements (if any) in all material respects. Material financial transactions are recorded regularly and consistently in accordance with approved and otherwise adequate accounting standards, principles and practices. | The General Ledger numbering system follows statutory country requirements (if any) with no exceptions. All financial transactions are recorded regularly and consistently in accordance with approved and otherwise appropriate accounting standards, principles and practices. | | | | | | | | |
| | | | Financial Statements are not produced, or if produced, are not derived from the General Ledger (trial balance) in accordance with acceptable accounting standards. | Financial Statements are not derived from the General Ledger (trial balance) in an acceptable manner. Financial Statements are not prepared on a consistent basis in accordance with approved accounting standards. | Financial Statements are derived from the General Ledger (trial balance) in an adequate manner. Financial Statements are prepared in accordance with national standards. | Financial Statements are regularly and consistently derived from the General Ledger (trial balance). Financial statements are prepared in accordance with applicable national and international standards. | | | | | | | | |
| | | | | | | Average Score | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|----|---|--|---|---|--|--|--|--|
| 2.4 Variance Analysis (Budget to Actual Cost) | | | | | | | | | |
| Confirm that the organization has adequate policies, procedures and practices in place to ensure regular variance analysis (budget to actual cost) of program and operating financial data. | 14 | Organization <u>does not have</u> any or adequate systems to analyze actual data versus budget data. | Financial reports are accompanied by <u>incomplete</u> or otherwise weak budget data and variance analysis (budget to actual cost) reports. | <u>Adequate</u> financial reports are accompanied by budget data and variance analysis (budget to actual cost) reports. | <u>Appropriate</u> financial reports are accompanied by budget data and variance analysis (budget to actual cost) reports. | | | | |
| | | Management is unable to articulate the necessity of variance analysis or to institutionalize the process. | Program managers <u>do not have</u> the necessary knowledge, skills, and abilities to objectively review the reports and take corrective action. | Program managers <u>generally</u> review financial reports and take corrective action. | Program managers <u>consistently</u> review financial reports and take corrective action. | | | | |
| | | Overall, the organization <u>does not have</u> adequate policies, procedures and practices in place. | The organization's policies, procedures and practices for variance analysis are <u>weak</u> . | The organization has <u>adequate</u> policies, procedures and practices in place for adequate variance analysis (budget to actual cost) of program and operating financial data. | The organization has <u>appropriate</u> policies, procedures and practices in place to ensure appropriate regular variance analysis (budget to actual cost) of program and operating financial data. | | | | |
| | | | | | Average Score | | | | |
| 2.5 Allowable and Unallowable Cost | | | | | | | | | |
| Confirm that the organization has adequate policies, procedures and practices in place to segregate allowable and unallowable and to otherwise satisfy donor requirements. <i>[Note: The system can be as simple as a spreadsheet.]</i> | 17 | Organization's finance personnel or management <u>do not have</u> an adequate understanding or are unable to articulate the concepts surrounding allowable or unallowable cost. | Organization finance/program personnel have <u>weak</u> understanding of the concept of allowable and unallowable costs from a donor restriction perspective. | Organization finance/program personnel have an <u>adequate</u> level of understanding of the concept of allowable and unallowable costs from a donor restriction perspective. | Organization finance/program personnel have an <u>appropriate</u> level of understanding of the concept of allowable and unallowable costs from a donor restriction perspective. | | | | |
| | | Organization <u>does not have</u> adequate policies, procedures and practices in place to segregate allowable and unallowable cost nor to otherwise satisfy other donor requirements. | The ability of the organization to track unallowable cost is <u>weak</u> . | Organization has an <u>adequate</u> system (formal or informal) to adequately track unallowable cost. | Organization has an <u>appropriate</u> system to track unallowable cost. Organization has <u>effective</u> policies, procedures and practices in place to ensure clear lines of communication between finance and program staff relative to allowable and unallowable cost. | | | | |
| | | | | | Average Score | | | | |
| 2.6 Direct and Indirect Costs | | | | | | | | | |
| Confirm that the organization's accountants/bookkeepers have an understanding of direct costs and indirect costs (including cost allocation principles). | 18 | Organization's accountants/bookkeepers <u>do not understand</u> direct costs, indirect costs or cost allocation principles. | Organization's accountants/ bookkeepers have a <u>weak</u> understanding of direct costs, indirect costs and cost allocation principles. | Organization's accountants/ bookkeepers have an <u>adequate</u> understanding of direct costs, indirect costs and cost allocation principles. | Organization's accountants/ bookkeepers have an <u>appropriate</u> understanding of direct costs, indirect costs and cost allocation principles. | | | | |
| | | Organization's accounting records are maintained by personnel with <u>negligible</u> knowledge about direct and indirect costs. | Organization's accountants/ bookkeepers have a <u>weak</u> understanding of the concept of "cost objectives" in relation to intermediate and final "cost objectives." | Organization's accountants/ bookkeepers have an <u>adequate</u> understanding of the concept of "cost objectives" in relation to intermediate and final "cost objectives." | Organization's accountants/ bookkeepers have an <u>appropriate</u> understanding of the concept of "cost objectives" in relation to intermediate and final "cost objectives." | | | | |
| | | The overall capacity of the organization's accountants/ bookkeepers to accurately allocate indirect cost to grants, projects, and other cost objectives according to causal beneficial relationships is <u>negligible</u> . | Organization's accountants/ bookkeepers ability to accurately allocate indirect cost to grants, projects, and other cost objectives according to causal beneficial relationships is <u>weak</u> . | Organization's accountants/ bookkeepers can <u>accurately</u> allocate indirect cost to grants, projects, and other cost objectives according to causal beneficial relationships. | Organization's accountants/ bookkeepers have the <u> requisite level</u> of knowledge, skills and experience in this area to accurately allocate indirect cost to grants, projects, and other cost objectives according to causal beneficial relationships. | | | | |
| | | The organization <u>lacks the ability</u> to develop or acquire the minimum acceptable level of capacity in accumulating direct and indirect costs by project. | Organization's capacity to accumulate direct and indirect costs by project in an acceptable manner is <u>weak</u> . | Organization has <u>adequate</u> capacity to accumulate direct and indirect costs by project. | Organization's skill in accumulating direct and indirect costs by project in an appropriate manner is <u>strong</u> . | | | | |
| | | | | | Average Score | | | | |
| 2.7 Payments - Segregation of Duties | | | | | | | | | |
| Confirm that the organization has policies, procedures and practices in place regarding segregation of duties to ensure that funds above a certain threshold can only be disbursed with dual signatures and are supported by documentation. | 7 | There are deficiencies and SW in the payments cycle that lack proper segregation of duties. | Payments are <u>not supported</u> by complete documentation (e.g. missing vendor invoices). | Payments are supported by adequate documentation. Policies, procedures and practices may fall short of best practices. | There are well thought out and <u>documented</u> policies, procedures and practices that safeguard the payment process. | | | | |
| | | Written policies and procedures do not exist, or those that do, are clearly <u>inadequate</u> . | Adequate written financial practices (e.g. internal controls and audit) are absent or <u>deficient</u> . | Approved policies and procedures are <u>generally</u> followed. | Approved policies and procedures are <u>consistently</u> followed. | | | | |
| | | | | | Average Score | | | | |
| 2.8 Accounting Cycle - Segregation of Duties | | | | | | | | | |
| Confirm that the organization has adequate policies, procedures and practices in place to ensure proper segregation of duties associated with the accounting cycle. <i>[Note: The adequacy of segregation of duties will vary according to the size of the organization and complexity of its operation.]</i> | 9 | Organization <u>does not have the minimum</u> acceptable set of policies, procedures and practices to ensure proper segregation of duties in relation to the management and disbursement of funds. | The organization <u>does not have adequate</u> policies, procedures and practices in place for purposes of the award to ensure proper segregation of duties associated with the accounting cycle. Funds are disbursed without prior approvals and documentation is inadequate. | Organization has an <u>adequate</u> delegation of authority system to ensure that no one person does all the work relating to a full accounting cycle transaction. Approval is usually obtained prior to disbursement of funds and approvals are adequately documented. | Organization has a <u>sound and well documented</u> delegation of authority system appropriate to the size of the organization to ensure that no one person does all the work relating to a full accounting cycle transaction. Organization has sound policies, procedures and practices to ensure that all approvals are documented prior to cash disbursements. | | | | |
| | | | | | Score | | | | |
| 2.9 Financial Records Management | | | | | | | | | |
| Confirm that the organization has adequate policies, procedures and practices in place to ensure proper filing and management of financial records and their ease of access. | 15 | Organization <u>does not have</u> adequate policies, procedures and practices in place to ensure proper filing and management of financial records and their ease of access. | Organization has <u>incomplete</u> and relatively weak policies, procedures and practices to safeguard financial records. <i>[The filing system operates on an ad-hoc, informal basis.]</i> | Organization has <u>adequate</u> policies, procedures and practices in place to safeguard important documents including financial records. <i>[The filing system is not necessarily centralized or optimal.]</i> | Organization has <u>sound</u> policies, procedures and practices in place to safeguard important documents including financial records. <i>[This includes offsite storage of copies of financial records.]</i> | | | | |
| | | Organization has no contingency plan that includes procedures for backup/recovery of financial data for financial and operational continuity. | Management does not require filing and records management practices. Organization has a weak contingency plan that has significant gaps in procedures for backup/recovery of financial data for financial and operational continuity. | Management supports <u>adequate</u> filing and records management practices throughout the organization. Organization has an adequate contingency plan in place for financial and operational continuity. | Management emphasizes and supports <u>standard</u> , practical, efficient and effective filing and records management practices. Organization has a contingency plan for the organization that includes procedures for backup/recovery for financial and operational continuity. | | | | |
| | | | | | Average Score | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|---|--|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 2,10 Sources of Funding | | | | | | | | | | | | |
| | Confirm that the organization has other activities/programs and/or potential sources of funding adequate for continuity of operations during the period of the award and for long term sustainability. <i>[Note: This system can be as simple as having a separate bank account for each funding source.]</i> | 16 | Organization <u>does not</u> have procedures in place to track sources of funding and lacks the capacity to develop and implement such procedures within a reasonable timeframe. | Organization <u>does not</u> have a system in place to track sources of funding. Organization's bookkeeping system tracks sources of funding through one revenue account. | Organization tracks the sources of funding through offline records. Organization's accounting/ bookkeeping system <u>adequately</u> tracks sources of funding. | Organization has an <u>effective</u> system in place to track sources of funding. | | | | | | |
| | | | The level of professional knowledge, skills and experience of finance personnel in job cost accounting, fund accounting, etc. is <u>negligible</u> . | The level of professional knowledge, skills and experience of finance personnel in job cost accounting, fund accounting, etc. is <u>weak</u> . | Finance personnel have an <u>adequate</u> level of professional knowledge, skills and experience in job cost accounting, fund accounting, etc. | Finance personnel have an <u>appropriate</u> level of professional knowledge, skills and experience in job cost accounting, fund accounting, etc. | | | | | | |
| | | | Organization has <u>insufficient</u> sources of funding from other activities /programs and/or from other alternative potential sources of funding. | Organization has <u>weak</u> sources of funding from other activities /programs. Organization has weak business development practices in place. | Organization has <u>adequate</u> sources of funding from other activities /programs and/or from other potential sources of funding. Management articulates the importance diversification of sources of funding. Organization has adequate practices in place for business development and it has a satisfactory reputation for <u>satisfactory</u> work. | Organization has <u>good sources</u> of funding from other activities/programs and/or from other potential sources of funding. Management clearly <u>articulates</u> the importance of diversification of sources of funding. Organization has good practices in place for business development and has a reputation for <u>good</u> work. | | | | | | |
| | | | | | | Average Score | | | | | | |
| 2,11 Financial Reporting | | | | | | | | | | | | |
| | Confirm that the organization has adequate written policies, procedures and practices in place to produce reliable monthly and year-to-date financial statements (income and expenditure report and balance sheet). | 12 | Organization <u>does not have</u> the minimum acceptable set of written policies, procedures and practices in place to produce reliable monthly financial statements (income and expenditure report). | Financial statements are seldom reviewed by management. Management seldom takes corrective actions based its review of financial statements. | Organization produces reasonably <u>adequate</u> financial statements on a regular basis that meet the needs of the organization. Financial statements are reviewed by management. Management <u>generally</u> takes corrective actions based on its review of financial statements. | Organization consistently and accurately produces <u>reliable</u> monthly financial statements from the General Ledger in accordance with its written procedures. The financial statements are reviewed by organization's management and corrective actions are taken when necessary. | | | | | | |
| | | | | | | Score | | | | | | |
| 2,12 Audit and Review of Financial Statements | | | | | | | | | | | | |
| | Confirm that the organization has adequate policies, procedures and practices in place to ensure that its financial statements are audited or reviewed on a regular basis by a third party recognized under the laws of the country such as a chartered accounting firm or regulatory body or both. | 13 | Financial statements are <u>not usually</u> audited or reviewed. | Organization has incomplete and otherwise weak policies, procedures and practices in place. Financial statements are <u>seldom</u> audited or reviewed on a regular basis by a third party recognized under the laws of the country. | Organization has adequate policies, procedures and practices in place. Its financial statements are audited or reviewed on a <u>regular basis</u> by a third party recognized under the laws of the country. | Organization has appropriate policies, procedures and practices in place. Its financial statements are audited <u>annually</u> by a third party recognized under the laws of the country. | | | | | | |
| | | | Organization produces internal financial statements with limited or no Notes to the Financial Statements. | Organization has received a Qualified Opinion, Adverse Opinion, or Disclaimer of Opinion. | When financial statements are audited, a Qualified Opinion is acceptable as long as the audit issues raised are not material to financial management and pose either no or very low fiduciary or performance risk. | Audited financial statements receive an unqualified (unmodified) audit opinion (no Qualified Opinion, Adverse Opinion, or Disclaimer of Opinion). | | | | | | |
| | | | If Financial Statements were to be audited, an audit firm would be unable to issue an opinion due to the quality of the financial records. If audited, Organization would most likely receive, a Qualified Opinion, Adverse Opinion, or Disclaimer of Opinion. An auditor, accountant, regulatory body or other third party has communicated a "Deficiency" or "Significant Deficiency" in internal control that cannot be easily remedied. | An auditor, accountant, regulatory body or other third party has communicated a "Deficiency" or "Significant Deficiency" in internal control presently exists. | An auditor, accountant, regulatory body or other third party has communicated any "Deficiency" or "Significant Deficiency" in internal control presently exist. | No auditor, accountant, regulatory body or other third party has communicated any "Deficiency" or "Significant Deficiency" in internal control. | | | | | | |
| | | | Review of the financial statements reveals "Going Concern Issues." | Organization's policies, procedures and practices for managing and closing audit findings and recommendations are weak. | Organization has adequate policies, procedures and practices in place for managing and closing audit findings and recommendations. | Organization has appropriate policies, procedures and practices in place for managing and closing audit findings and recommendations. | | | | | | |
| | | | | | | Average Score | | | | | | |
| 2,13 Financial Management Personnel | | | | | | | | | | | | |
| | Confirm that the individuals responsible for discharging accounting and other financial management functions within the organization have the requisite accounting and other financial management qualifications and experience. | 8 | The day-to-day financial management is done by a person with neither formal accounting training nor finance related experience. | The accountant/ bookkeeper is <u>not professionally</u> trained as an accountant and has a limited understanding of management and financial accounting standards, principles and practices. | The accountant/ bookkeeper is <u>adequately</u> trained and has adequate qualifications and experience. | The accountant/ bookkeeper has <u>professional</u> accounting qualifications that clearly meet the needs of the organization. | | | | | | |
| | | | The individuals responsible for discharging accounting and financial management functions <u>do not have the minimum</u> acceptable level of qualifications and experience needed. | The accountant/ bookkeeper is unable to articulate and apply important concepts, principles and practices and lacks the technical capacity to prepare and monitor operational and project budgets. | The accountant/ bookkeeper is able to articulate and apply basic concepts, principles and practices of management and financial accounting and reporting. The accountant/ bookkeeper has <u>adequate</u> capacity to prepare and monitor budgets including adequate cash flow projections and statements. | The accountant/ bookkeeper has strong ability to apply concepts, principles and practices of management and financial accounting and reporting. The accountant/ bookkeeper has <u>strong</u> technical capacity and experience to prepare and monitor appropriate budgets including cash flow projections and statements. | | | | | | |
| | | | | | | Average Score | | | | | | |
| Average Score for FINANCIAL MANAGEMENT AND INTERNAL CONTROL SYSTEMS | | | | | | | | | | | | |

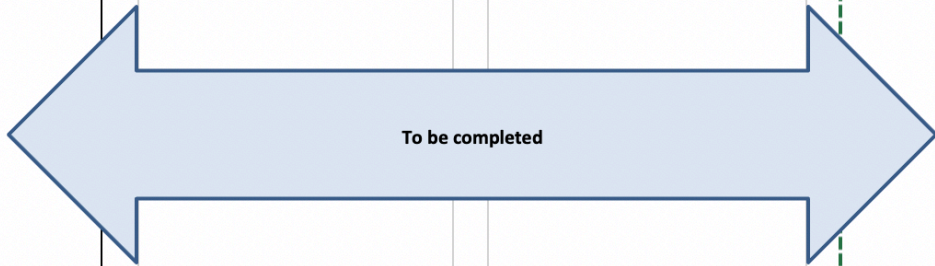
Tercer criterio

| Capacity and Risk Areas to Review | No. | SCORING | | | | SCORE | SCORE Based On: | | | | Doc. Ref | REMARKS/ RECOMMENDATIONS |
|--|-----|--|---|---|--|-------|-----------------|---------|-------|------|----------|--------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 (Highest Score) | | Desk Review | Inquiry | Obsn. | Test | | |
| | | INADEQUATE CAPACITY Key Deficiencies and SW Not Remediable Before Award | WEAK CAPACITY Some Deficiencies and SW Not Easily Remediable Before Award | ADEQUATE CAPACITY No Deficiencies SW (if any) Remediable Before Award | STRONG CAPACITY No Deficiencies or SW | | | | | | | |
| | | High Risk | Moderate to High Risk | Low to Moderate Risk | Low Risk | | | | | | | |
| Third Criterion: PROCUREMENT SYSTEMS | | | | | | | | | | | | |
| 3,1 Procurement Policies, Procedures and Practices | | | | | | | | | | | | |
| Confirm that the organization has procurement policies, procedures and practices in place that are adequate. <i>[Note: Procurement policies, procedures and practices include those relating to processes for purchasing, resolving and settling disputes and claims; safeguards and controls over assets; and related records management.</i> | 19 | Organization has no or <u>highly inadequate</u> procurement policies, procedures and practices. | Organization has less than adequate procurement policies and procedures and practices. In some cases, they are incomplete or otherwise <u>inadequate</u> . | Organization has <u>adequate</u> procurement policies, procedures and practices in place that are generally appropriate given the country conditions. Any minor exceptions are easily remediable. | Organization <u>complete</u> and well documented procurement policies, procedures and practices that are appropriate to the country conditions. | | | | | | | |
| | | Staff has not received any or sufficient training in this area. Management has not emphasized the importance of this area. | Organization's procurement policies, procedures and practices are not well known to staff and are <u>not consistently followed</u> . Staff needs additional training, and management needs to emphasize the importance of procurement procedures. | Organization's procurement policies, procedures and practices are known to staff and are <u>generally adhered to</u> . | Organization's procurement policies, procedures and practices are known and understood by trained staff and are <u>consistently adhered to</u> , reviewed and updated as necessary. | | | | | | | |
| | | | | | Average Score | | | | | | | |
| 3,3 Compliance with Policies and Procedures – Reasonableness of Price | | | | | | | | | | | | |
| Confirm that the organization complies with its own policies and procedures for how determinations of reasonableness are made for purchases and who in the organization is responsible. | 21 | Organization has <u>no</u> policies and procedures for how determinations of reasonableness are made for purchases and who in the organization is responsible. | Organization has <u>informal</u> policies and procedures for how determinations of reasonableness are made for purchases and who in the organization is responsible. | Organization has <u>adequate</u> policies and procedures that cover competitive procedures, how determinations of reasonableness are to be made, and who is responsible for purchases. | Organization has well thought out, well documented, and <u>effective</u> policies and procedures that require competitive procedures and dictate how determinations of reasonableness are to be made and specify who is responsible for purchases. | | | | | | | |
| | | Little or no supporting documentation exists to verify that competitive procedures are used or that determinations of reasonableness are made in an acceptable manner. | Supporting documentation to verify compliance is incomplete or otherwise <u>weak</u> . | <u>Adequate</u> supporting documentation exists to verify compliance. | <u>Complete</u> and accurate supporting documentation exists to verify compliance. | | | | | | | |
| | | | | | Average Score | | | | | | | |
| 3,2 Procurement and Sub-awards | | | | | | | | | | | | |
| Confirm that the organization has adequate policies, procedures and practices in place for procurement and sub-award processes using arm's length bargaining. | 20 | Organization <u>does not have</u> adequate procurement and sub-award management policies, procedures and practices in place. | Organization has <u>incomplete</u> and relatively weak policies and procedure covering sub-grant awards and management. | Organization has <u>adequate</u> policies and procedures that are adequately communicated and generally effective. | Organization has <u>well documented and communicated</u> policies and procedures that are effective in practice, guiding appropriate sub-grant awards and management. | | | | | | | |
| | | There are <u>no</u> effective policies and procedures to prevent or detect conflicts of interest. | Policies, procedures and practices are <u>inappropriate</u> and may lend themselves to potential conflicts of interest and actions that are not in the best interests of the organization. | Employees are expected to avoid conflicts of interests and achieve value for money in this area, by acting in a manner consistent with the best interests of the organization. | Organization's policies, procedures and practices in this area reflect arm's length bargaining principles and avoid the potential for conflicts of interest. | | | | | | | |
| | | Training, mentoring and oversight is negligible. | Formal training in this area is non-existent or <u>weak</u> . | Employees have been trained and <u>generally</u> follow policies and procedures. | Employees are well trained and <u>consistently</u> follow the organization's policies and procedures. | | | | | | | |
| | | | | | Average Score | | | | | | | |
| Average Score for PROCUREMENT SYSTEMS | | | | | | | | | | | | |

Cuarto criterio

| Capacity and Risk Areas to Review | | SCORING | | | | | | | | SCORE | SCORE Based On: | | | | Doc. Ref | REMARKS/ RECOMMENDATIONS |
|--|--|--|---|--|--|---|---------|-------|------|-------|-----------------|--|--|--|----------|--------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 (Highest Score) | Desk Review | Inquiry | Obsn. | Test | | | | | | | |
| | | INADEQUATE CAPACITY Key Deficiencies and SW Not Remediable Before Award | WEAK CAPACITY Some Deficiencies and SW Not Easily Remediable Before Award | ADEQUATE CAPACITY No Deficiencies SW (if any) Remediable Before Award | STRONG CAPACITY No Deficiencies or SW | | | | | | | | | | | |
| | | High Risk | Moderate to High Risk | Low to Moderate Risk | Low Risk | | | | | | | | | | | |
| Fourth Criterion: HUMAN RESOURCES SYSTEMS | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 Overall HR Policies and Procedures | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confirm that organization has and follows HR policies, procedures and practices. <i>[Note: Depending on the size and needs of the organization, typical HR policies will cover the hiring, promotion and recognition, retention, retirement, compensation and benefits, supervision, transfer and termination of employees.]</i> | | 22 | Organization <u>does not have</u> HR policies, procedures and practices (formal or informal) that satisfy its minimum level of needs and those that do exist are clearly inadequate. | Organization has <u>weak</u> HR policies, procedures and practices that fail to satisfy all of its key needs and are otherwise not adequate. | Organization has HR policies, procedures and practices that meet its needs and are <u>adequate</u> . | Organization has comprehensive, well thought out, well documented, and <u>effective</u> HR policies, procedures and practices that meet its needs and reflect best practices. | | | | | | | | | | |
| | Organization's approach to hiring, promotion and recognition, retention, retirement, compensation and benefits, supervision, transfer and termination of employees is ad hoc, following no discernible guidelines. Organization has no organizational chart or written job descriptions; no standard benefits / compensation practices; and no discernible policies and practices outlining roles and responsibilities and delegations of authority. | | There are <u>serious gaps</u> in the organization's HR policies and practices including those related to the collection, management, use and storage of HR information. Organization lacks a reasonably complete organizational chart, up-to-date written position descriptions, a benefits/ compensation plan, and reasonably adequate policies and practices outlining roles and responsibilities and delegations of authority. | Organization has an organizational chart and written job descriptions; adequate benefits/ compensation practices; and adequate policies and practices outlining roles and responsibilities and delegations of authority. | Strong approaches for retaining competent staff are reviewed by management and modified to ensure effectiveness. Organization has an up-to-date and complete organizational chart and written job descriptions for all key employees; a formal benefits/compensation plan and practices that meet its needs; and sound policies and practices outlining roles and responsibilities and delegations of authority. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | Average Score | | | | | | | | | | | |
| 4.2 Staff Time Management | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confirm that the organization has an established, reliable and documented labor activity system that it enforces (i.e., timesheets). | | 24 | Organization <u>does not have</u> an established and appropriately documented labor activity system. | Organization has <u>weak</u> labor activity policies, procedures and practices. | Organization has an <u>adequate</u> labor activity system that adequately captures, allocates and reports labor time, activities and costs. | Organization has a <u>strong</u> , comprehensive, well documented, and regularly and consistently used labor activity system that properly captures, allocates and reports labor time, activities and costs. | | | | | | | | | | |
| | Employees do not provide, sign or written timesheets/activity reports that reflect actual time worked on all projects as well as indirect activities. | | Timesheets/activity reports are often based on rough <u>estimates</u> of work hours rather than actual, verifiable data. | Employees provide written timesheets/activity reports that reflect actual time worked on all projects as well as indirect activities. | Employees <u>maintain</u> written timesheets/activity reports that reflect actual time worked on all projects as well as indirect activities. | | | | | | | | | | | |
| | Timesheets/activity reports are often based on rough <u>estimates</u> or plug figures. | | Timesheets/activity reports are <u>not consistently</u> completed nor verified and approved by supervisors. | Timesheets/activity reports are <u>not consistently</u> signed and approved by supervisors. | Timesheets/activity reports are <u>signed/certified</u> and approved by supervisors. | | | | | | | | | | | |
| | Labor costs are distributed among projects based on unreliable estimates. | | Labor costs are distributed among projects and indirect activities based on budget <u>estimates</u> or other rough estimates of work hours. | Labor costs are <u>generally</u> distributed among projects and indirect activities based on the data derived from the timesheets/activity reports. | Labor costs are <u>accurately</u> distributed among projects and indirect activities based on the data derived from the timesheets/activity reports. | | | | | | | | | | | |
| | Payment of salaries and wages does not consistently correspond to verifiable information provided by employees. | | Payment of salaries and wages does not consistently correspond to verifiable information derived from timesheets/activity reports. | Payment of salaries and wages generally corresponds to the information documented. Errors or omissions are few or not material. | Payment of salaries and wages corresponds to the information documented in the timesheets/activity reports. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | Average Score | | | | | | | | | | | |
| 4.3 Payroll System | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confirm that the organization has a payroll system that is adequate for purposes of the award. <i>[Note: The payroll system can be either electronic or hard copy.]</i> | | 23 | Organization <u>does not have</u> a payroll system (either in electronic or hard copy format). | Organization has an <u>incomplete</u> and otherwise weak payroll system. | Organization has an <u>adequate</u> payroll system that meets its key needs. | Organization has a well thought out, well documented, and <u>effective</u> payroll system (either in electronic or hard copy format) founded on sound payroll policies and procedures that are consistently followed. | | | | | | | | | | |
| | Organization disburses pay to employees on an irregular basis. Payroll records are incomplete, and are otherwise not reliable. | | Payroll records often contain errors. Payroll is infrequently reconciled to the General Ledger. | Payroll is <u>regularly</u> reconciled to the General Ledger. | Payroll is <u>accurately</u> reconciled to the General Ledger at least monthly. | | | | | | | | | | | |
| | Payroll is <u>seldom</u> , if ever, reconciled to the General Ledger. Organization has no discernible policy or standard acceptable practices on compensation (salary scales and increases) and benefits for the different types and levels of employees. | | Organization has <u>less than an adequate</u> documented and followed policy on compensation (scales and increases) and benefits for the different types and levels of employees. | Organization has and uses an <u>adequate</u> policy on compensation (salary scales and increases) and benefits for the different types and levels of employees. | Organization has and uses an <u>appropriate</u> and well documented policy on compensation (salary scales and increases) and benefits for the different types and levels of employees. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | Average Score | | | | | | | | | | | |
| 4.4 Travel Policies and Procedures | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confirm that the organization has and follows appropriate travel policies and procedures. | | 25 | Organization <u>does not have</u> adequate travel policies, procedures and practices. | Organization has <u>incomplete</u> travel policies and procedures. | Organization has travel policies and procedures that are <u>adequate</u> . | Organization has <u>complete</u> documented travel policies and procedures. | | | | | | | | | | |
| | Practices are <u>inconsistent</u> and made on an ad hoc basis. | | Acceptable travel policies and procedures are <u>not consistently</u> followed in practice by management or other employees. | Travel policies and procedures are <u>generally followed</u> in practice by management or other employees. | Management emphasizes the importance of <u>adherence</u> to approved travel policies and leads by example. | | | | | | | | | | | |
| | Recordkeeping for compliance and other control and verification purposes is <u>inadequate</u> . | | Records to verify compliance are <u>incomplete</u> and otherwise weak. | Records are kept to verify compliance. | Travel policies and procedures are understood by staff and are consistently adhered to, reviewed and monitored for compliance. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | Average Score | | | | | | | | | | | |
| Average Score for HUMAN RESOURCES SYSTEMS | | | | | | | | | | | | | | | | |

Quinto criterio

| Capacity and Risk Areas to Review | | SCORING | | | | SCORE | SCORE Based On: | | | | Doc. Ref | REMARKS/ RECOMMENDATIONS |
|--|--|--|--|--|---|---|-----------------|---------|-------|------|----------|--------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 (Highest Score) | | Desk Review | Inquiry | Obsn. | Test | | |
| | | INADEQUATE CAPACITY Key Deficiencies and SW Not Remediable Before Award | WEAK CAPACITY Some Deficiencies and SW Not Easily Remediable Before Award | ADEQUATE CAPACITY No Deficiencies SW (if any) Remediable Before Award | STRONG CAPACITY No Deficiencies or SW | | | | | | | |
| | | High Risk | Moderate to High Risk | Low to Moderate Risk | Low Risk | | | | | | | |
| Fifth Criterion: PROGRAM PERFORMANCE MANAGEMENT | | | | | | | | | | | | |
| 5,1 | Technical Evaluation Criteria | | | | | | | | | | | |
| | Ground truthing/ verification of selected technical evaluation criteria as identified by TEC. <i>Please note: The "to be completed" criteria is intended to allow, where warranted, the NUPAS to focus on what the TEC determines in the technical evaluation to be critical/essential for purposes of programmatic performance that needs to be confirmed in order to determine the programmatic aspect of responsibility. It is based on assumptions that there can be a couple of statements made by an applicant in a technical proposal that, if true, indicate likelihood of successful programmatic performance. Such potential success can be verified during a pre-award survey in a way that reading an application cannot. The use, again, is optional and thus may not apply or not be needed in every case.</i> | 26 |  | | | | | | | | | |
| 5,2 | Project Management Capacity | | | | | | | | | | | |
| | Confirm that the organization has adequate capacity to manage and monitor projects with little donor guidance or intervention. | 27 | Organization has an <u>inadequate</u> project management system. | Organization has a <u>weak</u> project management system for monitoring progress on projects. Organization's project management policies, procedures and practices are weak. Organization produces reasonably adequate project management reports. | Organization has an <u>adequate</u> project management system in place to monitor progress on projects on a regular basis. Organization's project management policies and procedures are generally followed. Organization produces adequate project management reports on a fairly regular basis. | Organization has a <u>comprehensive</u> and well documented project management system in place to monitor progress on projects on a regular basis. Organization consistently produces useful project management reports. | | | | | | |
| | | | Organization <u>does not have</u> sufficiently qualified project management personnel. | Organization has an <u>incomplete</u> project management manual that is seldom used. Organization has too few qualified project managers for its overall purposes. | Organization has an adequate project management manual that is <u>generally</u> followed. Organization has an adequate number of qualified project managers. | Organization has a <u>comprehensive</u> project management manual that informs and guides actual performance. Organization has a sufficient number of qualified project managers to meet its needs and the capacity to obtain additional qualified personnel as needed. | | | | | | |
| | | | | | | Average Score | | | | | | |
| Average Score for PROJECT PERFORMANCE MANAGEMENT | | | | | | | | | | | | |

Sexto Criterio

| Capacity and Risk Areas to Review | | SCORING | | | | SCORE | SCORE Based On: | | | | Doc. Ref | REMARKS/ RECOMMENDATIONS |
|--|---|--|---|---|--|--|-----------------|---------|-------|------|----------|--------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 (Highest Score) | | Desk Review | Inquiry | Obsn. | Test | | |
| | | INADEQUATE CAPACITY Key Deficiencies and SW Not Remediable Before Award | WEAK CAPACITY Some Deficiencies and SW Not Easily Remediable Before Award | ADEQUATE CAPACITY No Deficiencies SW (if any) Remediable Before Award | STRONG CAPACITY No Deficiencies or SW | | | | | | | |
| No. | High Risk | Moderate to High Risk | Low to Moderate Risk | Low Risk | | | | | | | | |
| Sixth Criterion: ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY | | | | | | | | | | | | |
| 6,1 Cash Flow Management | | | | | | | | | | | | |
| | Confirm the organization demonstrates good discipline in developing, monitoring and using cash flow budgets effectively and in actually managing its cash and payables in a responsible manner. | 29 | Organization has <u>no or little</u> history of developing, monitoring and using cash flow budgets . | Organization has <u>weak</u> discipline in developing and monitoring and using cash flow budgets. | Organization has <u>adequate</u> discipline in developing and monitoring and using cash flow budgets. | Organization has <u>good</u> discipline in developing, monitoring and using cash flow budgets. | | | | | | |
| | <i>Consider performing a few ratios to determine the strength and the sustainability of a for-profit organization. For instance, these may be appropriate: current ratio, acid test ratio, defensive interval or working capital.</i> | | Organization has <u>inadequate</u> capacity to develop, monitor, update and use comprehensive cash flow projections. | Management is <u>not adequately</u> involved with finance personnel in daily or weekly cash flow management. | Management is <u>adequately</u> involved with finance personnel in daily or weekly cash flow management. | Management is <u>actively</u> involved with finance personnel in daily cash flow management. | | | | | | |
| | | | Due to poor cash management practices and weak results of operation, payments to creditors and/or employee are often late and remain past due well beyond the terms of payment. | Often, payments are not made on time due to fluctuations in cash inflow and outflow and weak cash management practices. | Organization has a <u>reasonably satisfactory</u> history of making payments to creditors and employees on time. There are <u>no</u> material past due accounts (singly or in the aggregate). | Organization has a <u>good</u> history of making payments to creditors and employees on time. | | | | | | |
| | | | There are <u>no</u> material past due accounts, that are seriously delinquent. There are unliquidated advances over 1 yr. | There are no unliquidated advances over 90 days. | There are no unliquidated advances over 60 days. | There are <u>no</u> material past due accounts (singly or in the aggregate). These include long outstanding advances. | | | | | | |
| | | | | | | Average Score | | | | | | |
| 6,2 Absorptive Capacity | | | | | | | | | | | | |
| | Confirm that the organization has adequate absorptive capacity (i.e., can rise to the level of effort required to implement an additional project). | 28 | Organization <u>does not have</u> capacity to absorb the level of effort required to implement an additional project/activity. | Organization's absorptive capacity is <u>weak</u> for purposes of the award (i.e., the organization may be hard pressed to rise to the level of effort required to take on an additional project/activity). | Organization's absorptive capacity is <u>adequate</u> . Given its resources and ability to obtain additional resources, organization has adequate capacity to absorb the level of effort required. | Organization's absorptive capacity is <u>more than adequate</u> . Given its resources, organization has the capacity to absorb the level of effort required to implement an additional project/activity. | | | | | | |
| | | | | | | Score | | | | | | |
| Average Score for ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL OVERALL AVE. SCORE | | | | | | | | | | | | |

| Appendix C – NUPAS Report Table | | |
|-----------------------------------|---|---------------|
| Name of Organization: _____ | | |
| Proposed Activity/Amount: _____ | | |
| Survey Conducted by: _____ | | |
| | | |
| No. | Criterion | Average score |
| 1 | Legal Structure | |
| 2 | Financial Management and Internal Control Systems | |
| 3 | Procurement Systems | |
| 4 | Human Resources Systems | |
| 5 | Project Performance Management | |
| 6 | Organization Sustainability | |
| | Overall Score | |
| | | |
| 1. Legal Structure | | |
| Risk Areas Reviewed | Observations and Findings | Score |
| 1.1 Local Organization Definition | | |
| 1.2 Legal Requirements | | |
| 1.3 Organizational Structure | | |
| 1.4 Governance | | |
| 1.5 Control Environment | | |

| 2. Financial Management and Internal Control Systems | | |
|--|---------------------------|-------|
| Risk Areas Reviewed | Observations and Findings | Score |
| 2.1 Banking Relationship and Accounts | | |
| 2.2 Accounting/Bookkeeping system | | |
| 2.3 Chart of Accounts, General Ledger and Financial Statements | | |
| 2.4 Variance Analysis (Budget to Actual Costs) | | |
| 2.5 Allowable and Unallowable Cost | | |
| 2.6 Direct and Indirect Costs | | |
| 2.7 Payments – Segregation of Duties | | |
| 2.8 Accounting Cycle | | |
| 2.9 Financial Records Management | | |
| 2.10 Sources of Funding | | |
| 2.11 Financial Reporting | | |
| 2.12 Audit and Review of Financial Statements | | |
| 2.13 Financial Management Personnel | | |

| 3. Procurement Systems | | |
|---|----------------------------------|--------------|
| Risk Areas Reviewed | Observations and Findings | Score |
| 3.1 Procurement Policies, Procedures and Practices | | |
| 3.2 Compliance with Policies and Procedures – Reasonableness of Price | | |
| 3.3 Procurement and Sub-awards | | |
| | | |
| | | |
| 4. Human Resources Systems | | |
| Risk Areas Reviewed | Observations and Findings | Score |
| 4.1 Overall HR Policies and Procedures | | |
| 4.2 Staff Time Management | | |
| 4.3 Payroll System | | |
| 4.4 Travel Policies and Procedures | | |

| 5. Project Performance Management | | |
|--|----------------------------------|--------------|
| Risk Areas Reviewed | Observations and Findings | Score |
| 5.1 Technical Evaluation Criteria | | |
| 6.2 Project Management Capacity | | |
| 6. Organizational Sustainability | | |
| Risk Areas Reviewed | Observations and Findings | Score |
| 6.1 Cash Flow Management | | |
| 6.2 Absorptive Capacity | | |

Anexo IV. Nombre, sigla y web de las ONGD

| org_initials | org_fullname | org_legalform | org_cif | org_year | org_web |
|----------------------------------|--|---------------|------------|----------|---------------------------------|
| ACF-E | Accion contra el Hambre | Fundacion | G81164105 | 1995 | http://www.accioncontraelham |
| AV | Accion Verapaz | Asociacion | G81276545 | 1995 | http://www.accionverapaz.org |
| ADRA | Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistencial | Fundacion | G82262932 | 1978 | http://www.adra-es.org |
| AIDA | Aida, Ayuda, Intercambio y Desarrollo | Asociacion | G82484882 | 1999 | http://www.org-aida.org |
| AIETI | Asociacion de Investigacion y Especializacion sobre Temas I | Asociacion | G28831915 | 1981 | http://www.aieti.es |
| ALBOAN | Fundacion ALBOAN | Fundacion | G48811376 | 1996 | http://www.alboan.org |
| APS | ALIANZA POR LOS DERECHOS, LA IGUALDAD Y LA SOLID | Fundacion | G78426558 | 1986 | http://www.alianzaporlasolidari |
| AdTE | Amigos de la Tierra España | Asociacion | G28674125 | 1979 | http://www.tierra.org |
| AMREF | Fundacion Amref Salud Africa | Fundacion | G07780216 | 1997 | http://www.amref.es |
| ASF | ARQUITECTURA SIN FRONTERAS ESPAÑA ASFE | Asociacion | G60192614 | 1992 | http://www.asfes.org |
| ACPP | ASAMBLEA DE COOPERACION POR LA PAZ | Asociacion | G80176845 | 1990 | http://www.acpp.com |
| EP/HE | Asociacion Entrepueblos, Entrepobles, Entrepobos, Herriar | Asociacion | G58544057 | 1988 | http://www.entrepueblos.org/ |
| FONTILLES | FONTILLES | Asociacion | G46335097 | 1909 | http://www.fontilles.org |
| ANC | ASOCIACION NUEVOS CAMINOS-NOUS CAMINS | Asociacion | G08737447 | 1981 | http://www.nuevoscaminos.org |
| AeA | Fundacion Ayuda en Accion | Fundacion | G82257064 | 1981 | http://www.ayudaenaccion.org |
| Caritas Española | Caritas Española | Confederacion | R2800560A | 1947 | http://caritas.es |
| CERAI | CENTRO DE ESTUDIOS RURALES Y DE AGRICULTURA IN | Asociacion | G96284971 | 1994 | http://cerai.org |
| CESAL | CESAL | Asociacion | G78919271 | 1988 | http://www.cesal.org |
| CODESPA | Fundacion CODESPA | Fundacion | G78096187 | 1985 | http://www.codespa.org |
| CGJP | Comision General Justicia y Paz de España | Otra | R0800564G | 1968 | http://www.juspax-es.org |
| COOPERACCIO | Asociacion Cooperaccio | Asociacion | G60401312 | 1993 | http://www.cooperaccio.org |
| CI ONG | Cooperacion Internacional ONG | Asociacion | G80829641 | 1993 | http://www.ciong.org |
| C.R.E. | Cruz Roja Española | Otra | Q2866001G | 1864 | http://www.cruzroja.es |
| Esf | Fundacion Economistas sin Fronteras | Fundacion | G82316522 | 1999 | http://www.ecosfron.org |
| EDIFICANDO CN | EDIFICANDO COMUNIDAD DE NAZARET | Asociacion | G78777232 | 1987 | http://www.edificandocn.com |
| Educo | Fundacion Educacion y Cooperacion | Fundacion | G60541554 | 1994 | http://www.educo.org |
| FAD | Fundacion de Ayuda contra la Drogadiccion | Fundacion | G78350980 | 1986 | http://www.fad.es |
| F.S.F.E. | Farmaceuticos Sin Fronteras de España | Asociacion | G80039704 | 1990 | http://www.farmaceuticossinfr |
| FM | Farmaceuticos Mundi | Asociacion | G46973715 | 1993 | http://www.farmamundi.org/ |
| FERE-CECA | Federacion Española de Religiosos de Enseñanza Titulares c | Federacion | R2800244B | 1957 | http://www.ferececa.es |
| FISC-COMPAÑÍA DE MARA | FUNDACION INTERNACIONAL DE SOLIDARIDAD COMPA | Fundacion | G20482832 | 1994 | http://www.fisc-ongd.org |
| Fundacion Adsis | Fundacion Adsis | Fundacion | G81436099 | 1996 | http://www.fundacionadsis.org |
| ANESVAD | Fundacion Anesvad | Fundacion | G48308795 | 1968 | http://www.anesvad.org |
| CIDEAL | Fundacion CIDEAL de Cooperacion e Investigacion | Fundacion | G82204819 | 1983 | http://www.cideal.org |
| FEA | FUNDACION ESPERANZA Y ALEGRIA | Fundacion | G83014233 | 2001 | http://www.fundacionesperanz |
| FRS | Fundacion de Religiosos para la Salud | Fundacion | G85368157 | 2008 | http://www.fundacionfrs.es |
| FDV | Fundacion del Valle | Fundacion | G78671245 | 1988 | http://www.fundaciondelvalle.c |
| EC | Fundacion Entreculturas-Fe y Alegria | Fundacion | G82409020 | 1997 | http://www.entreculturas.org |
| FIE CIPIE | FUNDACION IBEROAMERICA EUROPA. CENTRO DE INVE | Fundacion | G28715373 | 1981 | http://www.fundacionfie.org/ |
| Madreselva | Fundacion Madreselva | Fundacion | G84230929 | 1984 | http://www.madreselvaongd.ni |
| Mainel | FUNDACION MAINEL | Fundacion | G96041744 | 1990 | http://www.mainel.org |
| FUDEN | FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LA ENFERMERIA | Fundacion | G790069746 | 1989 | http://www.fuden.es/ |
| FIM | Fundacion Cultural 1º de Mayo | Fundacion | G78879871 | 1988 | http://www.pazysolidaridad.ccc |
| Fundacion PROCLADE | Fundacion Promocion Claretiana para el Desarrollo | Fundacion | G81364457 | 1996 | http://www.fundacionproclade |
| Fundacion Promocion Social | Fundacion Promocion Social de la Cultura | Fundacion | G78771813 | 1987 | http://www.promocionsocial.or |
| Tdh E | Fundacion Tierra de hombres España | Fundacion | G80956733 | 1995 | http://www.tierradehombres.or |
| H+D | Fundacion Humanismo y Democracia | Fundacion | G28518546 | 1977 | http://www.hmasd.org |
| IA | Christian Aid Internacional | Fundacion | G64979693 | 2008 | http://www.inspiration.org/ |
| InteRed | Fundacion InteRed | Fundacion | G80468564 | 1992 | https://www.intered.org/ |
| ISCOD | Fundacion Instituto Sindical de Cooperacion al Desarrollo | Fundacion | G79436481 | 1990 | http://www.iscod.org |
| JYD | FUNDACION JOVENES Y DESARROLLO | Fundacion | G82641408 | 1988 | http://www.jovenesydesarrollo. |
| JCONGD | Juan Ciudad ONGD | Fundacion | G78519303 | 1991 | http://www.juancidad.org |
| Manos Unidas | Manos Unidas - Campaña contra el Hambre | Asociacion | G2856790 | 1960 | http://www.manosunidas.org/ |
| MdM | Medicos del Mundo | Asociacion | G79408852 | 1990 | http://www.medicosdelmundo. |
| FAMME | Federacion de Asociaciones de Medicus Mundi en España | Federacion | G80454549 | 1963 | http://www.medicusmundi.es |
| FMDLP | FUNDACION MENSAJEROS DE LA PAZ | Fundacion | G82040684 | 1998 | http://www.mensajerosdelapaz |
| MPDL | Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad | Asociacion | G28838001 | 1983 | http://www.mpdl.org |
| MZC | Mujeres en Zona de Conflicto (MZC) | Asociacion | G14422075 | 1995 | http://www.mzc.es |
| Mundubat | Fundacion Mundubat - Mundubat Fundazioa | Fundacion | G95204160 | 1988 | http://www.mundubat.org |
| O.C.A.S.H.A. | Obra Cooperacion Apostolica Seglar Hispano Americana | Asociacion | R2800333C | 1957 | http://www.ocasha-ccs.org |
| ONGAWA | ONGAWA, Ingenieria para el Desarrollo Humano | Asociacion | G80004757 | 1991 | http://ongawa.org |
| Oxfam Intermon | Fundacion Oxfam Intermon | Fundacion | G58236803 | 1956 | http://www.oxfamintermon.org |
| PcD | Asociacion Paz con Dignidad | Asociacion | G81375479 | 1995 | http://www.pazcondignidad.or |
| Plan Internacional | Fundacion Plan International España | Fundacion | G82895475 | 2001 | http://plan-international.es/ |
| PROSALUS | PROSALUS | Asociacion | G78223872 | 1985 | http://www.prosalus.es |
| PROYDE | Promocion y Desarrollo | Asociacion | G78885639 | 1988 | http://www.proyde.org |
| PS | FUNDACION PROYECTO SOLIDARIO POR LA INFANCIA | Fundacion | G85421303 | 2008 | http://www.proyectosolidario.o |
| PPHH | Fundacion Pueblos Hermanos | Fundacion | G85877363 | 2010 | http://puebloshermanos.org.es |
| No aplicable | ONG Rescate Internacional | Asociacion | G80366107 | 1992 | http://www.ongrescate.org |
| SC | Fundacion Save the Children | Fundacion | G79362497 | 1990 | http://www.savethechildren.es |
| SED | SOLIDARIDAD EDUCACION DESARROLLO | Asociacion | G80547565 | 1992 | http://www.sed-ongd.org |
| SETEM | FEDERACION SETEM (SERVICIO AL TERCER MUNDO) | Federacion | G61212874 | 1995 | http://www.setem.org |
| SOTERMUN | Asociacion de solidaridad con los trabajadores y trabajador | Asociacion | G81052151 | 1994 | http://www.sotermun.es |
| VSF - JUSTICIA ALIMENTARIA GLOBA | VETERINARIOS SIN FRONTERAS - VETERMON | Asociacion | G58429077 | 1987 | http://vsf.org/es/ |

Anexo V. Estudio de desviaciones

Anexo VI. Introducción de datos en Promethee



| | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Escenario1 | Proyectos | Antigüedad | Fondos ejec... | Países | Plantilla media | Voluntarios | cooperantes... | Tasa de tem... | Socios | Donantes pú... | % financi... | Fprivados | Fpúblicos | VAR% FP | |
| Unidad | número | años | € | número | trabajadores | personas | coop/pyto | fijos/plantilla | número | número | porcentaje | € | € | porcentaje | |
| Cluster/Grupo | ● | ● | ● | ● | ■ | ■ | ■ | ● | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ● |
| Preferencias | | | | | | | | | | | | | | | |
| Min/Max | max | max | max | max | min | min | min | max | min | min | min | min | min | min | max |
| Peso | 13,00 | 12,00 | 5,00 | 10,00 | 15,50 | 5,00 | 4,00 | 0,30 | 7,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | |
| F. de Preferencia | U-shape | Nivel | Lineal | Lineal | V-shape | V-shape | Usual | V-shape | V-shape | Usual | Usual | Gausiano | Gausiano | Usual | |
| Umbral | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | |
| - Q: Indiferencia | 5 | 5,00 | 18000,00 | 5,00 | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a |
| - P: Preferencia | n/a | 10,00 | 25000,00 | 10,00 | 7,00 | 10,00 | n/a | 0,30 | 30,00 | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a |
| - S: Gausiano | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | 22702553,85 | 12040267,62 | n/a | |
| Estadísticas | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mínimo | 0 | 6,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 39267,87 | 3940,00 | -3,02 | |
| Máximo | 635 | 155,00 | 70245237,00 | 58,00 | 10055,00 | 5095,67 | 2,78 | 1,00 | 1249665,00 | 7,00 | 1,00 | 144659872,70 | 73673065,67 | 7,94 | |
| Media | 51 | 33,58 | 5653144,93 | 12,20 | 170,49 | 246,23 | 0,24 | 0,73 | 28795,78 | 2,62 | 0,51 | 9836017,32 | 4725207,97 | 0,25 | |
| Desv. est. | 91 | 20,96 | 12187031,63 | 12,80 | 1158,72 | 682,35 | 0,44 | 0,24 | 146385,83 | 1,97 | 0,34 | 23431666,94 | 12596103,09 | 1,32 | |
| Evaluaciones | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> ACF-E | 207 | 24,00 | 59173246,00 | 18,00 | 153,00 | 49,67 | 0,69 | 0,52 | 53488,00 | 6,00 | 0,81 | 31845201,33 | 73673065,67 | 0,17 | |
| <input checked="" type="checkbox"/> AV | 56 | 24,00 | 304190,00 | 13,00 | 1,00 | 131,00 | 0,00 | 1,00 | 609,00 | 1,00 | 0,10 | 976771,26 | 348896,42 | 2,26 | |
| <input checked="" type="checkbox"/> ADRA | 6 | 41,00 | 684428,62 | 4,00 | 17,67 | 904,67 | 0,10 | 0,83 | 1542,00 | 0,00 | 0,73 | 523199,78 | 255139,38 | -0,53 | |
| <input checked="" type="checkbox"/> AIDA | 24 | 20,00 | 1358528,00 | 5,00 | 3,67 | 145,00 | 0,36 | 0,93 | 174,00 | 3,00 | 0,61 | 1040230,42 | 568357,25 | 0,66 | |
| <input checked="" type="checkbox"/> AIETI | 7 | 38,00 | 716229,00 | 5,00 | 9,00 | 7,00 | 0,25 | 0,36 | 0,67 | 5,00 | 0,94 | 358880,35 | 131087,89 | -0,54 | |
| <input checked="" type="checkbox"/> ALBOAN | 142 | 23,00 | 6999938,00 | 29,00 | 40,00 | 159,00 | 0,01 | 0,74 | 3020,00 | 3,00 | 0,63 | 10890768,51 | 4162078,61 | 1,96 | |
| <input checked="" type="checkbox"/> APS | 48 | 6,00 | 6771181,00 | 14,00 | 48,00 | 123,33 | 0,36 | 0,54 | 3617,67 | 6,00 | 0,90 | 2020015,70 | 807903,68 | -0,64 | |
| <input checked="" type="checkbox"/> AdTE | 11 | 40,00 | 559503,00 | 3,00 | 10,00 | 152,00 | 0,26 | 0,90 | 307,00 | 4,00 | 1,00 | n/a | 3940,00 | 0,83 | |

| Archivo Edición Modelo Control PROMETHEE-GAIA GDSS GIS Usuario Asistentes Snapshots Opciones Ayuda | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|-----------------|------------|----------------|--------------|--------------|-------------|------------|----------|----------------|-----------|-------------|-----------------|-----------------|----------------|----------|
| <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Voluntarios | cooperantes... | Tasa de tem... | Socios | Donantes pú... | % financi... | Fprivados | Fpúblicos | VAR% FP | RS | Datos gobierno | estatutos | organigrama | plan estraté... | memoria acti... | cuentas anu... | |
| personas | coop/pyto | fijos/plantilla | número | número | porcentaje | € | € | porcentaje | unit | 3-points | 3-points | 3-points | 2-points | 2- points | 4-points | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| min | min | max | min | min | min | min | min | max | max | max | max | max | max | max | max | max |
| 5,00 | 4,00 | 0,30 | 7,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 0,40 | 0,80 | 3,50 | 1,00 | 3,00 | 2,50 | |
| V-shape | Usual | V-shape | V-shape | Usual | Usual | Gausiano | Gausiano | Usual | V-shape | Usual | Usual | Usual | Usual | Usual | Usual | Usual |
| absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto | absoluto |
| n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a |
| 10,00 | n/a | 0,30 | 30,00 | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | 0,50 | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a |
| n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | 22702553,85 | 12040267,62 | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 39267,87 | 3940,00 | -3,02 | 0,82 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0 |
| 5095,67 | 2,78 | 1,00 | 1249665,00 | 7,00 | 1,00 | 144659872,70 | 73673065,67 | 7,94 | 134,56 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 4 |
| 246,23 | 0,24 | 0,73 | 28795,78 | 2,62 | 0,51 | 9836017,32 | 4725207,97 | 0,25 | 13,64 | 1,65 | 0,80 | 1,54 | 0,72 | 0,97 | 4 | |
| 682,35 | 0,44 | 0,24 | 146385,83 | 1,97 | 0,34 | 23431666,94 | 12596103,09 | 1,32 | 25,44 | 0,58 | 0,40 | 1,04 | 0,45 | 0,16 | 1 | |
| 49,67 | 0,69 | 0,52 | 53488,00 | 6,00 | 0,81 | 31845201,33 | 73673065,67 | 0,17 | 1,26 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 4 | |
| 131,00 | 0,00 | 1,00 | 609,00 | 1,00 | 0,10 | 976771,26 | 348896,42 | 2,26 | 26,93 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 4 | |
| 904,67 | 0,10 | 0,83 | 1542,00 | 0,00 | 0,73 | 523199,78 | 255139,38 | -0,53 | 10,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 4 | |
| 145,00 | 0,36 | 0,93 | 174,00 | 3,00 | 0,61 | 1040230,42 | 568357,25 | 0,66 | 31,00 | 2,00 | 0,00 | 3,00 | 0,00 | 1,00 | 4 | |
| 7,00 | 0,25 | 0,36 | 0,67 | 5,00 | 0,94 | 358880,35 | 131087,89 | -0,54 | 27,88 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 4 | |
| 159,00 | 0,01 | 0,74 | 3020,00 | 3,00 | 0,63 | 10890768,51 | 4162078,61 | 1,96 | 5,07 | 1,00 | 0,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 1 | |
| 123,33 | 0,36 | 0,54 | 3617,67 | 6,00 | 0,90 | 2020015,70 | 807903,68 | -0,64 | 1,48 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 4 | |
| 152,00 | 0,26 | 0,90 | 307,00 | 4,00 | 1,00 | n/a | 3940,00 | 0,83 | 5,36 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 3 | |