

# SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA PROYECTOS SOCIALES: EL CASO DE LAS ENTIDADES DE AYUDA HUMANITARIA

Milton Darío García Barboza<sup>1</sup>  
Ilver Franc Serpa Ávila<sup>2</sup>

## RESUMEN

El presente artículo es producto de una investigación que hace referencia a un modelo de evaluación financiera para proyectos sociales. Está dirigido principalmente a entidades que buscan generar beneficios a los más necesitados, e incluye planteamientos teóricos desde la ciencia contable, hasta indicadores y mediciones concretas de variables tanto financieras como sociales. Para esto se hizo una revisión de la literatura desde las teorías de la contabilidad (multidimensional) y las finanzas, se caracterizó a un grupo real de varias entidades, principalmente de la ciudad de Cartagena, y se llevó a cabo un estudio de caso profundo en una de ellas. El énfasis se hizo en entidades que captan recursos vía donación, destacándose las que provienen del exterior. El estudio finaliza con el desarrollo de un software que hace operativo y aplicable el modelo, pero su descripción no se incluye en este artículo.

## PALABRAS CLAVES

Impacto social, contabilidad multidimensional, tasa de descuento social, indicador de valor social agregado, cuadro de mando integral.

## ABSTRACT

This article is the result of a research focusing on a financial evaluation model for social projects targeting mainly entities seeking to generate benefits for the neediest. It includes theoretical approaches that go from the accounting science to clear indicators and measures of financial and social variables. For this matter, a literature revision was conducted regarding (multidimensional) accounting and financial theories; an actual group of a few of such entities was characterized, mainly in the city of Cartagena; and a thorough case study was carried out in one of them. Emphasis was placed on entities that raise funds from donations, especially those coming from abroad. The study ends with the development of a software that makes the model applicable and operational. The model description does not appear in this article.

## KEYWORDS

Social impact, multidimensional accounting, social discount rate, indicators of social added value, balanced scorecard.

Depositado en febrero 10 de 2012, aprobado en abril 16 de 2012.

- 1 Contador Público, Especialista en Gestión Gerencial. Director del Programa de Contaduría Pública de la Universidad de Cartagena. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena. Director del grupo de investigación GRICOF. Correo electrónico mgarciab1@unicartagena.edu.co
- 2 Contador Público, Especialista en Finanzas. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena. Miembro del grupo de investigación GRICOF y tutor del semillero SICOFI. Correo electrónico ilverserpa@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

El despertar de la conciencia social del hombre en los últimos años ha hecho que las entidades que se dedican a la ayuda de los más vulnerables estén teniendo un auge e importancia de peso. Las ONG mueven por ello un volumen apreciable de recursos, obtenidos generalmente de forma gratuita, para fines sociales. Sin embargo, no cuentan con modelos teóricos y concretos que permitan una gestión eficiente de los mismos, en términos de los cambios significativos en la calidad de la vida de la población intervenida.

La razón se explica en parte en que este sector de la realidad no está muy explorado por la contabilidad y las finanzas, pues éstas se han inclinado tradicionalmente a las empresas con fines de lucro. Lo anterior crea un vacío teórico que es preciso llenar para responder a este tipo de necesidades y en gran medida en eso ha consistido el trabajo hecho en esta investigación.

En este sentido, se estudiaron conceptos de la teoría contable que poco se han analizados, modelos alternativos a la partida doble, sistema de captación y medición, y elementos de las finanzas como el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) y el Valor Económico Agregado (EVA). Ellos orientaron el proceso para entender el mundo de lo no económico, de lo meramente social.

El objetivo era en doble vía: fortalecer y ampliar la teoría contable hacia la gestión no monetaria, y su correspondiente análisis financiero (condicionado a lo social), por un lado, y traducido en un modelo de gestión de proyectos sociales para entidades de ayuda humanitaria, por el otro.

Esto se realizó siguiendo el itinerario lógico-deductivo, partiendo de la teoría general de la contabilidad, las finanzas corporativas y la evaluación de proyectos, hasta el conocimiento profundo de las formas organizativas de las ONG mediante un diagnóstico general y un estudio de caso concreto, para determinar los objetivos específicos del sistema, y poder armar toda la arquitectura necesaria para la gestión de esas entidades.

El resultado es un modelo coherente de contabilidad y otro de evaluación de proyectos sociales, con base en indicadores correlacionales. Lo anterior se operacionaliza en una aplicación (software) que recoge los planteamientos de ambos modelos y posibilita la captura de datos sociales y económicos, desarrolla los cálculos que permiten el seguimiento y la evaluación de los proyectos de intervención social; sin embargo, la descripción del software no se incluye en este artículo, porque trasciende los alcances del mismo.

## 1. MARCO REFERENCIAL

Las entidades de ayuda humanitaria tradicionalmente se han asociado al concepto de ONG (organizaciones no gubernamentales), las cuales surgen por la necesidad de llegar a realizar aspectos de la función social del Estado que éste no ha podido cumplir, y apoyado generalmente por orientaciones altruistas. Buscan generar un determinado impacto en la sociedad, mediante intervenciones a través de proyectos, en procura del desarrollo de las comunidades (generalmente las más pobres) y/o con fines humanitarios propiamente.

Estas entidades pueden clasificarse al menos en dos tipos (aunque en la práctica, grandes ONG pueden tener las dos connotaciones): las que operan en los países desarrollados, y que principalmente se encargan de conseguir recursos vía donaciones para enviar a los pobres, y las que están en el campo o en países subdesarrollados, que ejecutan las acciones de intervención, y que reciben financiación de las primeras, entre otras fuentes. Actualmente hay países en vía de desarrollo que cuentan con entidades que hacen recaudo local de donaciones y ejecutan sus acciones en el mismo país. Colombia es uno de ellos.

Clara Murguialday (2006), refiriéndose al primer tipo (aunque buena parte de sus afirmaciones aplican para ambos), plantea como características comunes las siguientes:

- a) Son organizaciones estables con un grado mínimo de estructura, personalidad jurídica y capacidad legal de acuerdo con la normativa vigente.

- b) Están integradas por ciudadanas y ciudadanos asociados a partir de unas convicciones y motivaciones compartidas a favor de la cooperación y la solidaridad. Son por tanto una parte del llamado Tercer Sector o “Sector Social”, es decir, una expresión particular del movimiento asociativo voluntario de la sociedad civil.
- c) Son organizaciones sin ánimo de lucro empresarial, personal o grupal. La totalidad de los ingresos obtenidos deben dedicarse a sus proyectos de desarrollo, educación y sensibilización, exceptuando los necesarios para el funcionamiento de la organización.
- d) Se dedican a canalizar recursos hacia los países del Sur mediante la realización de proyectos de desarrollo o la respuesta ante situaciones de emergencia. Además, sobre todo en el Norte, realizan campañas de sensibilización de la opinión pública, de educación para el desarrollo y en valores solidarios, así como de presión (lobby) y denuncia ante los gobiernos en torno a los problemas de los pueblos del Sur y los factores internacionales que los causan. Les caracteriza una voluntad de transformación social que les lleva a participar activamente en la mejora de la sociedad mediante propuestas favorecedoras de unas relaciones Norte-Sur más justas y equitativas.
- e) Se nutren de recursos económicos aportados por donaciones privadas y/o subvenciones públicas, así como del trabajo voluntario (a veces parcialmente profesionalizado) de sus colaboradores.
- f) Tienen autonomía institucional y decisoria respecto a cualquier instancia gubernamental, intergubernamental o cualquier otra ajena a la organización. En particular, son entidades independientes de los gobiernos, no surgen a instancias de éstos ni, por tanto, han de defender los mismos intereses, lo cual no significa que no reciban financiación de las administraciones públicas o que no puedan realizar acciones conjuntas.

Algunos referentes históricos (basados en el texto de la Asociación Mundo Solidario, Cooperación al Desarrollo Global, 2010) parten del nacimiento de la Cruz Roja Internacional en el año 1863, con la participación de 14 estados y

4 organizaciones privadas. Esta organización tuvo un papel decisivo en la gestión humanitaria de las dos guerras mundiales del siglo XX. De otro lado, para comienzos del siglo pasado, otro grupo de población llamó el interés de la sociedad para su intervención: los niños. Es así como en 1919 nace Save the Children’s Fund, dirigida originalmente a los huérfanos que dejaban los conflictos armados.

Las guerras mundiales trajeron, entre tantas consecuencias, grandes momentos de hambrunas, especialmente en los países europeos destruidos por las mismas. Ello dio origen a Oxford Famine Relief Committee (OXFAN) en Gran Bretaña, que inicialmente se solidarizó con el pueblo griego. Para los años sesenta surgió Amnistía Internacional. Fundada por Peter Benenson, esta organización ha luchado por la libertad de miles de personas condenadas injustamente a prisión (principalmente por fines políticos).

Otras organizaciones, bajo situaciones similares, han surgido (y siguen surgiendo) para ayudar a los más necesitados, en una gama cada vez más amplia de áreas; entre ellas se pueden mencionar: Caritas, Ayuda en Acción, Manos Unidas, Unicef, Acción contra el Hambre, SOS, etc.

A nivel de América Latina podemos citar inicialmente las palabras de Jorge Balbis (2001), quien afirma:

En las últimas tres décadas la importancia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en el ámbito del desarrollo y la cooperación se ha incrementado notablemente. En todo el mundo estas organizaciones han ganado visibilidad, reconocimiento y legitimidad ante gobiernos, organismos y agencias internacionales, medios de comunicación y la opinión pública en general, ya no sólo por su acción en el terreno de la ayuda humanitaria sino cada vez más como protagonistas del desarrollo y la regulación social en parecidos términos que los estados y el sector privado. Algo similar ha ocurrido también en América Latina y el Caribe (AL y C) donde las ONGs han estado presentes desde mucho tiempo atrás en la lucha contra flagelos

como la pobreza, el hambre, el analfabetismo y la marginación, aunque su número, actividades y reconocimiento también se han visto aceleradamente multiplicados en toda la región durante las últimas décadas. Es así como al presente las ONGs constituyen un fenómeno insoslayable en el escenario regional por su contribución al esfuerzo colectivo que las sociedades latinoamericanas y caribeñas llevan a cabo en procura de objetivos tan trascendentes como un desarrollo sostenible, la democratización y la defensa de los derechos humanos, el fortalecimiento y participación de la sociedad civil (SC), la preservación del medio ambiente, la búsqueda de alternativas productivas, el desarrollo local, la promoción de minorías, la defensa de culturas amenazadas, etc.

En Colombia, las ONG locales (y algunas “sursociales” extranjeras) han tenido un crecimiento considerable en la última década, bajo las figuras de fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro, algunas creadas por firmas de grandes empresas reconocidas, y aprovechando las ventajas tributarias que tiene su creación. El “tercer sector” mueve un gran volumen de recursos, y acabará gran parte de las zonas de pobreza y miseria, agravadas por fenómenos como el desplazamiento forzado por los grupos al margen de la ley, la corrupción administrativa, la brecha entre el centro y la periferia, la falta de políticas sociales efectivas, etc.

Las entidades no gubernamentales que se enfocan en la ayuda de la población en situación de pobreza, captan sus recursos mediante donaciones que realizan diferentes personas (naturales o jurídicas) identificadas con la labor de aquellas. Su organización incluye un proceso estratégico (generalmente a cinco años), con políticas de intervención que se materializan en programas o áreas de ayuda y que a su vez se llevan al terreno de la práctica mediante proyectos concretos. La asignación presupuestal, las acciones y por tanto el impacto se desarrollan a través de estos últimos.

El número de proyectos a administrar puede ser considerable, y en cada uno existirán variables

sensibles a monitorear, especialmente sociales, pero también financieras. El cruce de ambas dará el panorama integral del proyecto (lo social debe corresponderse con el esfuerzo en recursos invertidos). Sin embargo, es allí, en esa parte crucial del accionar de las ONG, donde no se posee el sistema adecuado y donde los resultados de esta investigación buscan hacer un aporte importante.

## 1.1 LOS TIPOS DE INTERVENCIÓN

Las formas como las entidades de ayuda humanitaria han hecho presencia en las comunidades no ha sido uniforme desde su aparición. Al igual que la transición que sufrió el Estado de un escenario paternalista a uno menos directo, las formas de intervención pasaron de un modelo *asistencialista*, donde prácticamente se buscaba entregar productos y elementos directos y físicos a las personas para que a través de ellos mejoran su calidad de vida y satisficieran sus necesidades básicas, a formas de incentivo del *auto-desarrollo*, de la formación y fortalecimiento para que la comunidad pueda generar su propio cambio. Esto se debió a que en el primero momento (donde primó la figura del apadrinamiento) demostró no ser tan efectivo en las mejoras sostenibles a la calidad de vida de las personas, sino que creaba un vínculo de dependencia y una actitud pasiva de la comunidad. De allí que de la entrega de mercados, útiles escolares, dotación en artículos de aseo, etc., se pasó a procesos de capacitación, formación en derecho, incentivo de iniciativas de micro-negocios, etc.

Sin embargo, algunas organizaciones han llegado al otro extremo, al punto de que las mismas comunidades las denominan “fundaciones de papel”, por cuanto centran toda su acción en reuniones y capacitaciones a las personas, mientras estas tienen sus necesidades básicas insatisfechas, y no encuentran atractivo el camino que les presentan esas entidades para superar su situación de pobreza.

El siguiente cuadro presenta un resumen de la evolución de las formas de intervención de las ONG, que resulta muy ilustrativo:

Tabla 1. Generaciones de ONGD

GENERACIONES DE ONGD			
	1ª Generación Modelo Asistencial	2ª generación Modelo Autosuficiencia	3ª Generación Modelo Cambio
Tipo de acción	Emergencia, humanitaria y puntual	Proyectos sectoriales, centrados en agentes con problemas específicos	Proyectos que buscan el desarrollo auto-sostenido, autónomo y sistemático
Papel de la ONGD	Proporcionar servicios específicos, de carácter profesional y asistencial	Acompañamiento en los procesos. Búsqueda de la autosuficiencia	Fortalecimiento de la sociedad civil como sujeto del cambio social
Participación de los beneficiarios	Receptores de la ayuda	Protagonistas de las acciones de desarrollo	Rectores de los proyectos, artífices de su desarrollo
Relación con el Estado	Lo sustituyen en sus obligaciones	Lo sustituyen, confrontan y apoyan en ocasiones	Lo confrontan o apoyan, según la coyuntura política
Educación para el desarrollo	Centrada en las consecuencias del subdesarrollo	Centrada tanto en las consecuencias como en el análisis de las causas del subdesarrollo	Centrada en el análisis de las causas del subdesarrollo

Fuente: Ortega (1994) En: Murguialday (2006)

Otra visión importante es la presentada por Fernando Fantova (2001, 81), quien caracteriza las actividades de intervención social en los siguientes términos:

- Se realizan de manera formal u organizada, a diferencia de iniciativas o acciones individuales, familiares, comunitarias o sociales que surgen de manera natural, primaria, espontánea o autónoma.
- Responden a necesidades sociales y no, como ocurre en el caso de las respuestas del mercado, a la demanda solvente.
- Su propósito o intención puede ser tanto prevenir, paliar o corregir procesos de exclusión social, como promover procesos de inclusión o participación social.
- Son legitimadas por la sociedad (diríamos: por terceros relevantes), frecuentemente a través de las administraciones públicas, lo que puede conllevar, en principio, a una regulación (desde la política social) y una financiación parcial o totalmente pública.

## 1.2 LA PLANEACIÓN EN LAS ENTIDADES DE AYUDA HUMANITARIA

Debemos partir de que, a nivel de la literatura financiera, en su mayoría se considera que

el OBF (Objetivo Básico Financiero) se predica como “la maximización de la riqueza de los propietarios” (García, 1999, 5), lo que como ya se ha expresado no es más que una forma de considerar que una empresa (o proyecto) será atractivo si retorna más dinero del que se le invierte. Pero este enfoque no es aplicable para el tipo de organización que nos ocupa.

En primera instancia es preciso considerar que las entidades sin ánimo de lucro que se dedican a la beneficencia, orientan sus labores bajo principios diferentes al financiero, como los de **equidad y desarrollo comunitario**. Por ello, todo análisis y, por tanto, evaluación que se quiera realizar debe apuntar a esos objetivos fundamentales. Las herramientas de evaluación financiera son diferentes, y se presentan macro-indicadores como costo-beneficio e impacto, en cuanto miden la eficiencia (qué tanto significó, en materia de recursos, lograr unos beneficios sociales determinados) y efectividad (cuál ha sido el cambio en la realidad problemática social producto de la acción del ente a través de sus proyectos, lo cual hace referencia al impacto).

Vale la pena aclarar que la evaluación financiera de proyectos sociales no es igual a la evaluación social de proyectos<sup>3</sup>, donde esta última está di-

3 EVALUACION SOCIAL DE PROYECTOS: Incluye los efectos redistributivos atribuidos al proyecto. Este proyecto puede no ser con fines sociales, pero dentro de sus efectos estarían los sociales y ambientales que es preciso medir.

rigida a cualquier proyecto y no necesariamente a los que son elaborados con fines de desarrollo social.

### 1.3 EL PROYECTO COMO EJE DE LA PLANEACIÓN Y ACCIÓN DE LAS ONG HUMANITARIAS

Constituye entonces el **proyecto** la célula básica sobre la cual se realiza el proceso evaluativo. Es por ello, entonces, que resulta imperioso conocer sobre sus etapas para determinar en cuál de ellas debemos ubicarnos. La siguiente gráfica puede ayudar:

Gráfica 1. Ciclo del Proyecto.



Fuente: CEPAL. Introducción a la Gestión de Proyectos. Series Manuales, Pág. 11

Como se ve, la evaluación está ubicada como la sexta (6) etapa, ya al final de la vida del proyecto. En este caso, se denomina **evaluación Ex-Post**. Esta pretende realizar un análisis completo de los resultados del proyecto, a fin de determinar el logro de sus objetivos, pero fundamentalmente para ubicar los puntos por los cuales se estuvo por debajo (o por encima, inclusive) de lo que se pretendía al final del mismo. Se basa entonces en datos reales, ya realizados, los cuales suelen ser comparados con los datos iniciales o presupuestados, y con estándares generales. Los resultados de esta evaluación, por consiguiente, están orientados a mejorar proyectos futuros sobre la base de la experiencia del proyecto evaluado.

Sin embargo, algunos autores consideran que la evaluación Ex-Post puede ser igualmente reali-

zada durante la etapa de operación del proyecto, caso en el cual los objetivos de la misma serían diferentes, y pretendería considerar si se continúa con el proyecto o si es preciso reprogramar.

Lo anterior sugiere que el proyecto sea analizado en sus etapas finales, pero existen dos momentos (y herramientas) adicionales de evaluación: La Ex-Ante y el monitoreo.

La **evaluación Ex-Ante** es previa a la inversión y operación y pretende analizar los costos y el impacto (beneficios) que traería el proyecto para considerar si se desarrolla o no y para compararlo con otras alternativas de solución.

El **monitoreo**, por su parte, se realiza durante la implementación del proyecto (inversión y/u operación) y busca determinar brechas entre lo realizado en cada momento y lo que se planteó desde el inicio, a fin de optimizar los procesos.

En resumidas cuentas, tenemos tres instantes de evaluación:

Tabla 2. Tipos de Evaluación de Proyectos

EVALUACIÓN		
Ex-Ante	Monitoreo	Ex-Post
Al inicio del proyecto, antes de la inversión y operación	Durante la inversión y/u operación	Al final del proyecto o durante la operación.

Fuente: elaboración propia de los autores

Ernesto Cohen, escribiendo para la CEPAL (Cohen, s.f.), presenta sobre esta base lo que denomina los pasos relativos a la evaluación, que serían:

- **Evaluación Ex-Ante**  
Identificación de los recursos necesarios  
Estimación de los costos  
Estimación de los impactos  
Análisis de las relaciones costo/impacto
- **Monitoreo y Evaluación Ex-Post**  
Diseño de un plan de Monitoreo  
Recolección y procesamiento de la información  
Elaboración de informes

- **Evaluación Ex-Post**  
Diseño del modelo de evaluación  
Medición de los costos reales  
Análisis de la relación entre costos e impactos  
Elaboración de informes

Tanto para las estimaciones de la evaluación Ex-Ante como para los informes del monitoreo y de la evaluación Ex-Post, se deben seguir metodologías de evaluación, las cuales ya habíamos mencionados y que se refieren básicamente a los siguientes puntos:

- **Costo-Beneficio:** Mide la relación entre los recursos invertidos y los beneficios económicos que produjo o producirá en la intervención; es aplicable cuando el proyecto tiene fines económicos (creación de microempresas, por ejemplo.)
- **Costo Mínimo:** Medida de eficiencia, que busca determinar si los recursos han sido empleados en su mínima cuantía para el logro de los objetivos del proyecto, pero sin hacer un análisis de relación con los mismos.
- **Costo-Impacto:** Compara los costos con el grado de avance en los objetivos sociales del proyecto.
- **Análisis de Ejecución:** Busca evaluar el grado de avance de la operación respecto a los tiempos, montos y cantidades presupuestadas, a fin de que se determinen los esfuerzos necesarios al momento del análisis para equilibrar el proyecto y ajustar lo necesario a fin de que cumpla con lo planeado.

#### 1.4 MODELOS DE RECONOCIMIENTO DE LA CIENCIA CONTABLE

Dentro de los modelos que la ciencia contable y las finanzas han desarrollado para problemas similares (combinación de objetivos no financieros con variables financieras) pero para entes lucrativos, encontramos el concepto de Balanced Score Card BSC (o cuadro de mando integral). Sobre el BSC tenemos que:

(...) es un instrumento que facilita a la dirección de las empresas a administrarlas en forma eficiente y equilibrada hacia el

éxito competitivo, permitiendo comunicar y traducir a todo el personal, cuál es la visión, la misión y la estrategia de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos utilizando mediciones de desempeño que le permitan al empresario mejorar su actuación en todas las áreas de su negocio, controlados por medio de los indicadores de gestión, buscando siempre un VALOR agregado para los accionistas, los clientes y el equipo de colaboradores (Rodríguez, 2000. 55)

Aun cuando el BSC es aparentemente un concepto para un ambiente con fines económicos, sus lineamientos pueden considerarse aplicables a nuestro interés, recontextualizándolo. La agregación de valor y el concepto de valor en sí, en el plano de la teoría contable, no se asocian necesariamente a valor económico o financiero, sino también a valor social (y a cualquier otra forma de valor, que pueda ser objeto de estudio de la contabilidad misma). Estamos en presencia de un sistema contable con objetivos específicos (en términos de Mattessich), y que el modelo debe responder a ellos. Se trata entonces de crear el cuadro de mando de los proyectos cuyo fin no es el retorno de la inversión, sino el desarrollo social.

Dentro de esa creación de valor, otro elemento teórico de las finanzas corporativas tiene cabida. El Valor Económico Agregado como concepto para medir el logro de los objetivos del sistema en función de los recursos, forma entonces una herramienta útil también en ese contexto. "(...) [El EVA] se fundamenta en que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio (UEN) debe producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad" (Acuña, 2001). En nuestro estudio, la rentabilidad no es económica, sino social; el costo sí es económico (aunque también bajo una visión social) y es precisamente esa la dificultad, la mezcla entre una variable que puede tomar unidades de medidas diferentes para cada situación (lo social), generalmente cualitativas, con una variable homogénea pero distinta, como el dinero. Sin embargo, la investigación desarrolló un mode-

lo para solucionar este problema, cuyas raíces vienen desde la Teoría General de la Contabilidad misma: *¿Si es posible medir el crecimiento del valor social de cada proyecto, con base en los dineros “invertidos”!*

El proceso de medición estratégica del valor social en cada proyecto de ayuda humanitaria amerita que se posea la fuente de información requerida, con los contenidos necesarios. En ese escenario, el sistema de partida doble no es consecuente. Este fue otro reto de importancia que se requirió afrontar, pues llevó a explorar un modelo más sofisticado de esta ciencia, y de paso hacer un aporte a su teoría. Se trata de la

### **Contabilidad Multidimensional.**

La multidimensión, viene dada por tantas especies de recursos como participen en cada actividad y con sus respectivas unidades físicas de referencia. Este y no otro, es el origen de las tendencias actuales por investigar una contabilidad multidimensional o n-dimensional, que elimina la agregación lineal. Por lo tanto, evita los planteamientos de sucesivas valoraciones, con las servidumbres del fenómeno monetario a que constantemente viene condicionada la técnica profesional (López, 1976. 49)

El fundamento base de lo multidimensional posibilitó, al menos desde lo teórico, la realización de la investigación. El modelo contable de las ONG debe, en primera instancia, estar en capacidad de brindar la información para realizar el tipo de evaluación financiero-social que se pretende, para “pilotear” o gestionar adecuadamente los proyectos sociales, y conducir hacia la maximización de valor en los procesos de intervención humanitaria. Medir el impacto (elemento social: variable, cualitativo) de acuerdo con el costo (principalmente económico), determinar factores y momentos claves de eficiencia, de efectividad, variabilidad, comportamiento y flujo presupuestal, pero siempre desde la óptica del objetivo perseguido (disminución de tasas de morbilidad, aumento de la escolaridad, prevención y corrección de la desnutrición, capacitación en valores y derechos humanos, etc.).

## **2. METODOLOGÍA EMPLEADA**

Para el logro de lo anterior, el itinerario seguido fue el lógico–deductivo, partiendo de la revisión de las nuevas tendencias científicas de la contabilidad, para hallar en ella referentes que permitieran entender las necesidades de información y gestión de las ONG. Sobre esta base, se procedió a caracterizarlas, para determinar los requisitos del sistema contable, y los puntos claves (inductores de valor) que debían considerarse para su acción exitosa. Mediante encuestas a varias ONG de la región, así como la realización de un amplio estudio de caso en una entidad de ayuda humanitaria concreta, se logró recopilar la información necesaria para desarrollar y fortalecer el modelo, y concretizarlo en un aplicativo (software). La confrontación de estos resultados con la indagación teórica inicial, permitieron estructurar el modelo de gestión, que luego fue validado y contrastado en la ONG Fundación REI en la que se realizó el estudio de caso, tomando como referencia un proyecto real. Ello da cuenta de una investigación que tuvo tres etapas metodológicas: una revisión bibliográfica, un estudio descriptivo y finalmente un momento aplicativo.

Por población se tomaron las ONG de ayuda humanitaria principalmente de Cartagena, y otras de Barranquilla y Santa Marta, que manejaran recursos tanto de origen nacional como internacional.

Entre las entidades identificadas, pudo contarse con el apoyo institucional de una para la realización del estudio de caso. Se trata de la Fundación REI de Cartagena, la cual realiza fines muy nobles y emplea una estructura organizacional y de financiación apropiada para los objetivos de la investigación.

Para el desarrollo de estas etapas de la investigación (caracterización de las entidades de ayuda humanitaria de la ciudad, y otras) y el estudio de caso en la Fundación REI, fue preciso primero definir los aspectos concretos del estudio que iban a ser observados. Ello se hizo con base en la siguiente proposición: “La gestión de los proyectos sociales y el impacto que estos generan en la sociedad se pueden fortalecer por medio de la implementación de un adecuado sistema de evaluación

financiera que coadyuve a la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de las organizaciones”.

De este modo, los instrumentos empleados fueron principalmente la encuesta aplicada a las entidades de ayuda humanitaria; las entrevistas no estructuradas y semi-estructuradas que junto al análisis documental y la observación directa, fueron empleados en la etapa del estudio de caso.

En el tratamiento de la información se empleó a Ms-Access, la tabulación de las encuestas se hizo en Excel, y en Word se redactaron los documentos de seguimientos e informes. Aquí merece una mención especial el desarrollo del software. Este se hizo empleando a Ms-Access tanto para soportar el diseño de la interfaz de usuario (la parte visible del sistema al usuario) como para la base de datos. La automatización se hizo con Visual Basic Para Aplicaciones (VBA), el lenguaje SQL (Structured Query Language o lenguaje estructurado de consulta) y el acceso universal a datos de DAO (Data Access Object u objeto de acceso a datos).

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 EL SISTEMA DE GESTIÓN PARA PROYECTOS DE ENTIDADES DE AYUDA HUMANITARIA

Se ha afirmado que las entidades que buscan realizar intervención social tienen en común con las empresas lucrativas el uso de dinero. En realidad, a pesar de que su intención no es “hacer rendir” los recursos económicos, lo cierto es que sin ellos no podrían realizar sus labores. De allí que resulte importante la maximización del dinero, para lograr con él el mayor impacto posible. Esto da pie a considerar que las técnicas tradicionales de registro y reconocimiento contable tienen aplicabilidad en las ONG humanitarias, toda vez que tales técnicas se han basado históricamente en hechos económicos traducidos a la misma unidad de medida: monetaria.

Esto nos lleva a afirmar que el principio de dualidad al que se refiere Richard Mattessich (Mattessich, 2002. 25), que algunos han querido reducir a la tradicional partida doble, en el sentido “de que una transacción o flujo tie-

ne básicamente dos dimensiones: un aspecto y un contra-aspecto (para evitar la utilización de términos como insumo y producto que tienen un sabor demasiado concreto, o como débito y crédito que se asocian con el proceso técnico de registración)”. Esto tendría aplicación y explicaría la contabilidad de estas empresas bajo la misma premisa de una lucrativa. En este sentido, el registro de ingresos y gastos no sería nada complicado, pues obedece a las mismas reglas. A manera de ejemplo, si un donante entrega a la empresa \$80.000.000 a través de un cheque para financiar la construcción de aulas escolares en tres colegios de las comunidades donde interviene la entidad, el asiento es muy simple:

Cuenta	Debe	Haber
Caja General	80.000.000	
Ingreso – donaciones		80.000.000

En primera instancia se presenta una diferencia respecto a una empresa común: las donaciones para las ONG humanitarias constituyen su fuente principal de ingreso, hacen parte de su objeto social, mientras que en las empresas lucrativas, son entradas de recursos extraordinarios, que se registran en el patrimonio como superávit de capital. En otras palabras, para una entidad de intervención social, las donaciones son parte de su “estado de resultados” y no un incremento del patrimonio. Pero veremos que esto en últimas no es lo fundamental.

De la misma manera, podríamos suponer que en la construcción de las aulas se realizaron pagos por concepto de materiales de construcción (\$50.000.000), pagos al ingeniero constructor (\$20.000.000) y otros conceptos como transporte del funcionario de la empresa encargado de visitar el proyecto, los sueldos del mismo, papelería, etc. que ascienden a \$7.000.000. Simplificando el asunto (sin considerar impuestos ni retenciones) y haciendo como si todo esto se canceló con cheque en un único registro, la contabilización será:

Cuenta	Debe	Haber
Costo – materiales	50.000.000	
Costo – contratistas	20.000.000	
Gastos – diversos	7.000.000	
Banco		77.000.000

Con esos dos asientos tendríamos cubierta la contabilidad del proyecto y, en términos de la contabilidad financiera, podríamos hacer un estado de resultados (antes llamado estado de pérdidas y ganancias), que quedaría así:

**FUNDACIÓN LA NUEVA ESPERANZA**

Proyecto: Intervención Escolar para un nuevo futuro  
**Estado de Resultado**

Del 1 de marzo al 31 de octubre de 2009

	<b>Montos</b>	<b>Márgenes</b>
Ingresos – Donaciones	80.000.000	
(-) Costos del proyecto	(70.000.000)	87.5%
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>10.000.000</b>	12.5%
(-) Gastos del proyecto	(7.000.000)	8.75%
<b>= Utilidad del Proyecto</b>	<b>3.000.000</b>	3.75%

Lo anterior no es nada nuevo ni extraño; pero, ¿qué sentido tiene? ¿Cómo podemos interpretarlo? ¿Podemos evaluar el proyecto con esa información? Una interpretación tradicional es que al menos el proyecto dio utilidad, puesto que dejó \$3.000.000 de “ganancias”, solo que esta utilidad es muy baja, apenas el 3.75% de los ingresos. Eso se explica en que los costos han sido muy elevados (87.5% de los ingresos). La utilidad (o margen) bruta es apenas del 12.5%, que en sí misma es baja. En materia de gastos, éstos fueron bien controlados ya que su monto está por debajo de lo que tradicionalmente se planea para este tipo de proyectos<sup>4</sup>.

En resumen, el proyecto no ha sido bueno porque las utilidades finales son poco significativas. ¿Eso tiene sentido en el contexto en que estamos? Es más, consideremos que para la realización de ese proyecto se empleó maquinaria cuyo valor es de \$100.000.000, así como equipos de cómputo y otros por \$12.000.000, más los recursos en dinero que estaban depositados en la cuenta bancaria y que al finalizar el proyecto eran de \$2.850.000. Es decir, se emplearon en total activos por \$114.850.000. ¿Cuál sería la rentabilidad neta de esos activos? Básicamente, de forma muy simple, dividiríamos la utilidad del proyecto entre los activos así: \$3.000.000

/ \$114.850.000 = 2.61%. Esto vuelve a corroborar que el proyecto no ha sido el mejor, pues una rentabilidad del 2.61% es extremadamente baja si consideramos por ejemplo que el costo del dinero en el mercado financiero oscila entre el 18% y el 24%. Definitivamente, si esta información se conociera antes de hacer el proyecto, éste sería declarado inviable.

Pero todo lo anterior es sencillamente para ilustrar que tal racionamiento no es el mejor para el contexto que nos ocupa. Se requiere otro tipo de análisis y por tanto otro tipo de información. El punto es que con la contabilidad tradicional, bajo partida doble, difícilmente podríamos hacer estudios mejores o diferentes al anterior sobre los proyectos. Es más, no sería nada extraño que el proyecto termine dando pérdida (que los costos y gastos superen los ingresos), y que ello no signifique que no sea importante, que no haya dado resultados positivos, y que por tanto no debió hacerse.

Para la fundación que realiza este proyecto sería interesante saber, por ejemplo, si en realidad se construyeron el número de aulas previstas; o cuántos niños se benefician con ellas (es decir, en qué porcentaje se aumentó la cobertura escolar en las zonas intervenidas, lo cual ayuda a reducir el analfabetismo infantil), si fue el número de niños previsto; en qué regiones se hicieron las obras (¿eran las más necesitadas?); quién financió el proyecto y cuál era el costo del dinero, en términos sociales, de esa financiación, etc. Es decir, ¿hubo “utilidad social” o “se agregó valor social” con el proyecto? Este tipo de análisis mezcla variables más cualitativas, sociales (que son la mayoría y las más importantes) con la variable económica (que viene a ser un medio para lograr las anteriores, y no un fin en sí mismo). Medir e informar lo social de un proyecto exige modelos de contabilidad más completos, de manera que debemos buscar en las teorías de esta ciencia la respuesta.

El mismo Mattessich, citado por Tua Pereda (2004. 105), admite la posibilidad de que la

4 Por lo general, las empresas que desarrollan proyectos sociales suelen tener como punto de referencia un 15% o máximo un 20% como gastos administrativos del mismo, en relación con el total de costos y gastos, o en relación del total del presupuesto.

contabilidad pueda reconocer otros tipos de realidades, y afirma:

(...) teóricamente, sería posible desarrollar sistemas contables para estructuras circulatorias no económicas, tales como para el trasvase de líquidos en una red de cañerías y de depósitos, o para la transformación de sustancias químicas durante el metabolismo de las plantas o animales, etc. Estos sistemas de contabilidad potenciales no tratan con los aspectos de renta y riqueza en sentido ordinario, por lo que no pueden considerarse como contabilidad económica.

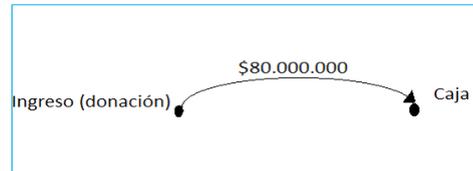
De igual forma, Tua Pereda llega a concluir que “la contabilidad se ha desarrollado históricamente teniendo como objeto material a la actividad económica, aunque sean posibles otras concepciones” (2004. 106). A la luz de estas dos afirmaciones podemos pensar que al menos en teoría, podríamos considerar un sistema de contabilidad más apropiado para revelar la realidad social que pretenden los proyectos de las entidades de ayuda humanitaria. La pregunta sería ¿cómo sería, operativamente, ese tipo de contabilidad? Es preciso seguir indagando en la teoría contable.

En esa búsqueda nos podemos encontrar con la teoría de grafos, donde:

Para representar el hecho de una transferencia de recursos desde  $X_i$  a  $X_j$  se trazará en el plano un arco orientado  $U_{ij}$  que vaya desde la primera cuenta a la segunda. Junto a cada arco se escribirá una cifra  $F_{ij}$  que indique la cuantía de la transferencia (...) Esta cifra se llamará número asociado al arco.

Un modelo semejante, formado por vértices y por arcos que enlazan vértices, recibe el nombre de grafo. (Ballesteros, 1979, 51)

Conforme con esto, el registro de la recepción de los \$80.000.000 de ingresos por donación sería:



Pero sucede que este planteamiento no nos lleva a nada nuevo; sencillamente es otra forma de hacer visible el principio de dualidad, y mediante otros artificios llegaremos a los mismos reportes, al mismo análisis, solo que en un lenguaje que puede resultar más comprensible para las computadoras.

En ese mismo sentido encontraríamos la contabilidad matricial (o partida doble matricial), que de igual forma es otra manera de representar la partida doble, donde el débito puede identificarse con las columnas, y el crédito con las filas, de manera que la magnitud de registro estaría en la intersección de ambas cuentas. El asiento se presentaría así:

	X1	X2	
	\$0	\$0	X1
	\$80.000.000	\$0	X2

X1 = Caja  
X2 = Ingreso (donación)

En este contexto, seguimos en partida doble, útil para reconocer los valores monetarios del fenómeno, mas no los otros aspectos que nos interesan. Sucede que ellos no son monetarios, y frente a ese tipo de datos ha sido Ijiri quien formuló consistentemente un modelo de contabilidad que permitiera reconocer lo que denomina “unidades físicas” en adición a las unidades monetarias. Ese modelo lo denominó **Contabilidad Multidimensional**, y es tal vez el que nos puede servir de referencia para la construcción de lo que se requiere al momento de captar y revelar toda la dimensión de un proyecto de intervención social.

Para comprender mejor de qué se trata, citaremos un amplio texto de Enrique Ballesteros (1979, 203):

La contabilidad tradicional no se propuso integrar los registros de cantidades físicas y de

valores en mismo sistema. Aunque podía extraerse de los libros contables una cierta información sobre cantidades físicas en forma de anotaciones complementarias y circunstanciales, estas anotaciones no se llegaron a articular en un conjunto de cuentas interrelacionadas como se hacía con los asientos monetarios por partida doble. Así pues, la información sobre cantidades físicas queda dispersa y no se sometía, desde luego, a un proceso de agregación.

El término ‘contabilidad multidimensional’ se debe a Ijiri y puede indicar cualquier sistema contable en unidades físicas, especialmente aquellos que conducen a la formación de balances con cantidades heterogéneas.

Una consecuencia inmediata de la heterogeneidad de magnitudes es la imposibilidad de sumar el Debe (Haber) en un hecho contable. No obstante, Ijiri observa que esta particularidad es, en sí misma, irrelevante, ya que no afecta el principio de correspondencia entre cargo y abono. Un hecho contable puede definirse por una correspondencia entre un elemento **a** y otro **b** (limitándonos a los hechos simples), tal que:

- Los elementos **a** y **b** pertenecen, respectivamente, a los conjuntos disyuntos A y B de bienes, servicios, o derechos. Por ejemplo, **a** es una cierta partida de producto de clase A, y **b** es un cierto número de horas de trabajo dentro del conjunto de horas de trabajo B.
- Los conjuntos A y B admiten una medida, distinta en general para cada uno de ellos.
- Si un conjunto R (al que llamamos dominio de la empresa) contiene el elemento **a** pero no el **b**, pasa, en virtud del hecho contable, a ampliarse con el elemento **b** pero perdiendo el **a**; en otras palabras, **a** entra a formar parte del dominio de la empresa, mientras **b** sale de dicho dominio. (2004).

Varios aspectos interesantes pueden rescatarse de este modelo:

- Es posible establecer un dominio de elementos o unidades físicas, que serían objeto de registro contable.
- En este modelo no prima el equilibrio propio de la partida doble (el total débito debe igual al total crédito) pero ello no le restará a su capacidad informativa.
- Las unidades económicas se siguen registrando.
- Se abre la posibilidad de hacer cruce de variables físicas con económicas, siempre que se cuente con una metodología coherente para ello.

No faltaron las críticas a este tipo de contabilidad, que tal vez no le ha permitido ser empleada de forma significativa para dar respuesta a otras necesidades de información. Esto es debido a que el planteamiento inicial contradecía elementos que se consideran intrínsecos a la contabilidad como el equilibrio que predica la partida doble, los pasos de valoración y agregación de su método u objeto formal tradicional, entre otros. Pero en realidad, la concepción es muy rica y útil, al punto que en ella basaremos nuestro modelo.

En este sentido, la contabilidad de un proyecto debe ser multidimensional, considerando más de una característica de la realidad que desea revelar, y que inicialmente podemos decir que tendría estos elementos:

- Un grupo de estructuras para reconocer sus características o dimensiones económicas.
- Un dominio que permita abarcar y reconocer magnitudes físicas, que se entregan a la comunidad.
- Otro dominio para el seguimiento relativo (porcentual) de las mejoras cualitativas que en la comunidad intervenida genera el proyecto.
- Otro dominio de datos cualitativos que apunten a la planeación de la empresa y a la identificación de las regiones de intervención.

Estos dominios o dimensiones requerirán “columnas” o formas de registros en las cuentas contables, que amplían las tradicionales débito y crédito, y se agregan otras, incluso que reflejan datos cualitativos.

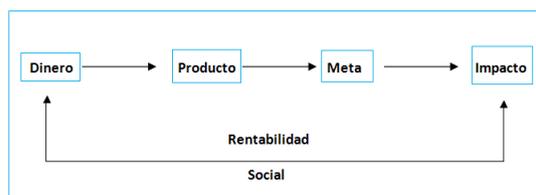
Tabla 3: Los dominios del sistema contable

Dimensión	No	Campo	Información que captura
<b>Dominio Económico</b>	1	Débito	Movimiento económico débito
	2	Crédito	Movimiento económico crédito
	3	Fuente	Fuente de financiación
	4	Tasa	Costo social asociado a la fuente de financiación
<b>Dominio Físico</b>	5	Producto	Beneficio a entregar a la comunidad (medible)
	6	Unidad Pr	Unidad de medida del producto
<b>Dominio Social</b>	7	Objetivo	Objetivo de Intervención
	8	Unidad Ob	Unidad de medida del objetivo de intervención
	9	Meta	Magnitud de la meta de Intervención
	10	Línea BA	Magnitud de la línea de base / línea actual
<b>Dominio de planeación</b>	12	Proyecto	Proyecto como centro de costo
	13	Zona	Zona de intervención

Fuente: elaboración propia de los autores

Como se ve, pasamos de 2 columnas en la contabilidad tradicional (débito y crédito) a al menos 13. Pero estos campos tienen dos características en cuanto a su relación:

- No es necesario que al hacer el registro todos los campos se diligencien simultáneamente. Es posible registrar información de cada dominio de forma independiente, teniendo como punto en común los campos Proyecto, Zona, Objetivo y Fuente.
- No hay una relación uno a uno entre los dominios. Es decir, un asiento económico por cierta cantidad de dinero no se corresponde necesariamente con un producto entregado a la comunidad o con una meta completa. Esto es así porque, por ejemplo, se pueden hacer varios desembolsos para la construcción de una misma aula escolar, que sería el producto o beneficio tangible a entregar a la comunidad.
- Pese a lo anterior, si hay un vínculo de dependencia lógica entre cada dominio, que permite entender su relación y las formas como fluyen para la consecución de los fines del proyecto. Esa relación la podemos representar como se muestra a continuación:



Es posible entender esto diciendo que los recursos económicos (dinero) se emplean para adquirir o producir los bienes y servicios que se entregan a la comunidad (aulas escolares, vacunas, horas de capacitación, etc.). Tales productos permiten lograr determinadas metas (aumentar la cobertura escolar, reducir la tasa de morbilidad, mejorar la formación para el trabajo, etc.), lo que en conjunto genera los cambios o mejoras en la comunidad respecto a sus condiciones de vida (impacto social), que se justificará si y solo si dicho impacto es superior al costo social del dinero invertido para lograrlo.

Evidentemente, el modelo puede parecer complejo, por lo que sólo es posible su operatividad a través de un aplicativo o software. Además, se rompe la concepción tradicional de que la información contable se registra y procesa sólo en área de contabilidad, pues de ser así un registro contable se complicaría demasiado y se tardaría mucho en procesar los datos de los proyectos para producir los informes del caso.

Es por ello que el sistema debe ser versátil, con módulos o formularios independientes que permitan la captura de cada dimensión o dominio, aunque internamente mantenga la relación entre ellos. Esto permitirá que diferentes áreas de la organización estén alimentando el programa, desde su perspectiva. Así, la oficina de contabilidad podrá seguir manejando el tema del domi-

nio económico, en tanto que las áreas que hacen trabajo de campo, y que son responsables del desarrollo de las acciones propias de los proyectos, deben ingresar la información de los otros dominios.

En ese sentido, y siguiendo el ejemplo sobre la construcción de las aulas escolares, el asiento que deberá hacer el área contable sobre cada uno de los gastos de materiales de construcción que dijimos era de \$70.000.000, el registro contable multidimensional–dominio económico es:

**Tabla 4. Registro contable Multidimensional (cifras en miles de pesos)**

Cuenta	Debe	Haber	Proyecto	Objetivo	Zona	Fuente
Materiales construcción.	35.000		15369	2510	101	109
Materiales construcción.	15.000		15369	2510	102	109
Materiales construcción.	20.000		15369	2510	103	109
Bancos		70.000	00	00	00	00

Fuente: elaboración propia

Lo anterior presume que se hizo un único desembolso por todos los materiales, pero es claro que puede hacerse para cada pago por este concepto, siendo la dinámica la misma.

Hay en este caso cinco catálogos de códigos (o cuentas):

- En catálogo de cuenta contable propiamente, que es el equivalente al Plan Único de Cuenta y donde estaría la lista de Materiales de Construcción, Bancos, Caja, Ingreso-donaciones, etc. con un código y con la estratificación que es propia de la contabilidad financiera (activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, etc.).
- Catálogo o lista de proyectos, con los códigos asignados a los mismos. En el ejemplo, se podría decir que el código 15369 es el proyecto “Intervención escolar para un nuevo futuro”. Este sería una lista simple, sin estratificación.
- Catálogo de Objetivos, el cual apunta a los fines que pretende el proyecto. Por ejemplo, 2510 significa “Dotación Escolar”. Este catálogo tiene una estratificación, donde sus categorías superiores son: el Código 2 corresponde al área de intervención de Educación. El sub-código 25 es la meta actividad o macro objetivo “Fortalecimiento escolar”.

En ese sentido, un catálogo de este tipo contiene esta estructura:

**Tabla 5. Catálogo de objetivos.**

Jerarquía	Código	Nombre
<b>Clase</b>	<b>2</b>	<b>Educación</b>
<b>Grupo</b>	<b>25</b>	<b>Fortalecimiento escolar</b>
Código	2505	Formación de docentes
Código	2510	Dotación Escolar

Dependiendo de sus fines sociales y de su planeación estratégica, la empresa tendrá diferentes áreas o programas de intervención (por ejemplo, educación, salud, alimentación, etc.) y dentro de cada una de ellas, se propondrán objetivos generales que permitirán discriminarlas.

**Catálogo de Zonas.** Obedecería a la delimitación geográfica donde la entidad realiza sus intervenciones, y que a su vez podría tener un nivel de agregación o jerarquía, que en su nivel superior estarían las regiones, y éstas a su vez tendría las zonas. Ese catálogo es el siguiente:

**Tabla 6. Catálogo de Zonas.**

Jerarquía	Código	Nombre
<b>Región</b>	<b>1</b>	<b>Cartagena</b>
Zona	101	Zona sur
Zona	102	Zona sur oriental
Zona	103	Zona este
<b>Región</b>	<b>2</b>	<b>Barranquilla</b>
Zona	201	Comuna 1
Zona	202	Comuna 2

Fuente: elaboración propia de los autores

**Catálogo de Fuentes.** Corresponde a los diferentes donantes que puede poseer la organización. Estas fuentes pueden tener también un nivel de estratificación, siendo el primer nivel una clasificación de origen de la fuente (Nacional o Internacional), y el segundo nivel la fuente concreta. En el ejemplo, 109 se supone que corresponde a Japón, donde el 1 corresponde a fuente de origen extranjero. Un código 201 representaría por ejemplo, a Empresas Industriales de Colombia S.A. que es un donante concreto, y donde el 2 del código representa que la fuente es de origen nacional. El código de las fuentes tiene un campo adicional donde se coloca el valor de la tasa social de descuento de la misma, lo cual corresponde al costo de financiación de dicha fuente.

Obsérvese, además, que estos catálogos adicionales son aplicables a las cuentas de resultado (ingresos, costos y gastos), pues no tienen sentido en las cuentas de balance (activos, pasivos y patrimonio).

Adicionalmente, la persona de la organización que tiene a su cargo el proyecto debe contar con un usuario en el programa, que le permita registrar en los momentos de la culminación y entrega, los productos o beneficios que se dan a la comunidad. En ese caso, hará este registro:

**Tabla 7. Registro contable multidimensional – dominio físico**

Proyecto	Objetivo	Zona	Unidad Pr	Cantidad de Producto
15369	2510	101	# Aulas	2
15369	2510	102	# Aulas	1
15369	2510	103	# Aulas	1

Fuente: elaboración propia de los autores

Es decir, acá aparece un catálogo de unidades, en este caso, unidades de producto (Unidad Pr). Nótese, además, que este asiento es independiente del que se hace en la oficina de contabilidad, pero a través de los tres primeros campos (Proyecto, Objetivo, Zona) es posible vincularlos. Hasta aquí se pueden hacer análisis interesantes sobre costos unitarios. De acuerdo con el registro anterior, se entregaron en total 4 aulas escolares, y según el registro contable, ellas tuvieron un costo total de \$70.000.000. Cada aula, por tanto, tiene un costo de \$17.500.000

(esto es: \$70.000.000/4). Sin embargo, es posible hacer un análisis por cada zona. Las aulas de la zona sur (código 101) gastaron un total de \$35.000.000 y se entregaron dos de ellas, para un costo unitario de \$17.500.000 que es el mismo costo unitario de todo el proyecto. Mas estos análisis son superfluos. Una evaluación mayor requiere de otros instrumentos, aunque basados en estos datos. Los miraremos a continuación.

### 3.2 MODELO DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS SOCIALES

En este capítulo se presenta la metodología desarrollada para realizar un seguimiento completo de un proyecto, en cuanto a su evaluación financiera desde una perspectiva social. Básicamente, se muestran una serie de indicadores que miden aspectos de eficiencia y eficacia, y que están diseñados tanto para realizar evaluación Ex-ante, como monitoreo y evaluación Ex-Post. En los siguientes apartes solo se mencionaran varios de los indicadores (no todos), incluyendo el IVSA (indicador de valor social agregado), que es tal vez el más importante.

#### 3.2.1 Análisis inicial de costos

##### 3.2.1.1 Determinación de costos

Esta es una etapa de la evaluación Ex-Ante que busca calcular el Costo Total Estimado del Proyecto, de forma clasificada según la estructura financiera de la entidad. De acuerdo con ello, los costos pueden ser:

**Tabla 8. Clasificación de costos de un proyecto**

TIPOS DE COSTOS		CODIGOS GASTOS (ejemplos)	
GRUPOS	SUBGRUPOS		
Costos de intervención	De capital	5100	Materiales
	De insumos	5100	Materiales
		6500	Servicios
	Mantenimiento	6500	Servicios
De personal(*)	4100	Sueldos	
	4200	Beneficios laborales	
Costos de apoyo	De personal	4100	Sueldos
		4200	Beneficios laborales
	De insumos	6310	Viajes Terrestres
Mantenimiento	6550	Mantenimiento y reparaciones	
Costos administrativos	De personal	4100	Sueldos
		4200	Beneficios laborales
De insumos	5110	Útiles y papelería	

Fuente: elaboración propia de los autores

De acuerdo con esto, los costos (y gastos) deben ser clasificados de según la relación que guarden con la ejecución del proyecto. Así las cosas, **los costos de intervención** hacen referencia a los desembolsos por conceptos directamente relacionados con las actividades y entregables, y que vienen a formar los beneficios que recibirá la comunidad. Si, por ejemplo, el proyecto consiste en una serie de capacitación de madres cabeza de hogar para que ellas puedan desarrollar actividades productivas, serán costos de intervención el sueldo y los beneficios salariales de las personas que dictarán las charlas, los libros, folletos, y demás materiales que se entreguen a los participantes, los refrigerios que se den durante las capacitaciones, etc.

En cuanto a los **costos de apoyo**, tienen relación con el equipo humano que coordina el proyecto y por tanto las actividades que en él se realizan, pese a que ellos no las realicen directamente. Es decir, cada proyecto debe tener al interior de la organización una persona responsable, y además, requiere de una serie de acciones que, aunque no tengan incidencia directa en la comunidad, son necesarias para su ejecución.

Finalmente, el proyecto también debe contemplar **gastos administrativos**, que pese a no tener relación directa con el proyecto, también son importantes en los mismos. Estos pueden ser claramente identificables (por ejemplo, por la magnitud y/o por requerimiento del donante, se pueden abrir cuentas bancarias exclusivas para el proyecto que generan gastos financieros, o incluso contratar auxiliares administrativos o contables, etc.), pero por lo general no, debiéndose estimar a partir de los gastos administrativos de la organización, calculando la porción de éstos que debe ser asignada al proyecto.

Solo con la información de estos tres grupos de gastos es posible determinar el monto total de un proyecto para su plena realización.

### 3.2.1.2 Costo unitario inicial

Determinar el costo unitario inicial es tan importante como el costo total inicial del punto anterior. Esto porque permitirá hacer una análi-

sis comparativo con el costo unitario final, tanto real como presupuestado<sup>5</sup>. La fórmula para su determinación es:

$$CUI = \frac{CTO}{QO}$$

Donde:

CUI = Costo Unitario Inicial

CTO = Costo Total del producto

QO = Cantidad a entregar de cada producto.

Siguiendo el ejemplo de la capacitación, si el proyecto tiene entre todos su costos un total de \$25.000.000 y con ellos se piensa capacitar a 200 madres cabeza de hogar, el costo unitario inicial simplemente será de \$125.000 (esto es, 25.000.000/200).

### 3.2.1.3 Actualización de los costos

Es una medida del costo total que básicamente se utilizaría para efectos de comparar dos alternativas de proyectos que pretenden solucionar la problemática de base. Consiste en traer a valor presente los flujos de costos del proyecto, descontados a una tasa de interés determinada, la cual suele ser para proyectos sociales del país.

$$VP = I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+i)^n}$$

Donde:

VP = Valor Presente

I<sub>0</sub> = Inversión Inicial en el periodo cero

F<sub>i</sub> = Flujo de Costo del periodo

n = Número de periodos

i = tasa de interés de descuento.

El cálculo del VP se hace para todos los proyectos a comparar y que tienen en común que permitirán realizar una labor de intervención social en una comunidad dada, pero con diferentes actividades y perspectivas, diferentes periodos (mensuales, trimestrales, anuales, etc.) de presupuestación y por consiguiente, diferentes montos. Hecho esto, aquel que tenga un valor

<sup>5</sup> El Costo Unitario Inicial puede variar del Costo Unitario Final Presupuestado siempre que existan modificaciones al presupuesto durante la vida del proyecto.

presente menor sería, al menos financieramente, el mejor proyecto.

### 3.2.1.4 Anualización de los costos

Otra medida de comparación de proyectos alternativos. Consiste en llevar los flujos de costos del proyecto a un valor anual uniforme. Se emplean las mismas variables anteriores. La fórmula:

$$A = VP \left( \frac{i}{i + (i + j)^{-n}} \right)$$

Aquí **A** es la anualidad o valor uniforme. Este indicador, al igual que el anterior, debe calcularse para todos los proyectos que “compiten” para su elección como alternativa de intervención social, y representa el monto total de gastos de igual valor que haría cada proyecto durante cada año de su duración. Financieramente, será el mejor el que presente una anualidad menor.

### 3.2.1.5 Impacto total ponderado

A diferencia de los anteriores, este no es un indicador financiero; sin embargo, su determinación es necesaria e importante para el cálculo de otros indicadores financieros de evaluación, aparte de que con él se empieza a introducir aspectos sociales en la evaluación de los proyectos.

Para su cálculo se requieren dos tipos de variables:

- **OB** = Meta del objetivo básico, los cuales deben haberse determinado en la etapa de identificación del proyecto; se expresa en términos relativos (porcentajes).
- **P** = Importancia (ponderación) del objetivo básico, el cual puede determinarse de dos formas: técnica, mediante la priorización de los objetivos hecha por expertos (ejemplo del método a usar en este caso sería el Delphi); participativa, caso en el cual se consideran las prioridades de la comunidad. La variable **P** puede ser una escala entre 0 y 1.

La fórmula es:

$$ITP = \sum_{i=1}^n OB_i P_i$$

Donde, de acuerdo con lo anterior:

ITP = Impacto Total Ponderado

i = número del objetivo específico que se está ponderando.

A manera de ejemplo, si el proyecto de capacitación a madres cabeza de hogar, junto al objetivo de formar al 20% de las madres de una determinada zona, busca además la creación del 10% de microempresas nuevas, de manera que en una determinación de importancia la capacitación tiene una puntuación de 0.4 y las microempresas 0.6, tendremos que el impacto total ponderado que se espera de este proyecto es:

$$ITP = 20\% * 0.4 + 10\% * 0.6 = 0.08 + 0.06 = 0.14 \text{ o el } 14\%$$

Es decir, en términos porcentuales el impacto (cambios o mejoras en la situación problemática de la comunidad) que se pretende con este proyecto sería del 14%.

Este indicador no financiero puede calcularse en la etapa de evaluación Ex–Ante con datos estimados (tanto las metas de los objetivos que se planean alcanzar como la ponderación de los mismos). Sin embargo, también es posible calcularlo al final del proyecto para lo cual se tomarían las metas reales alcanzadas en vez de las estimadas (Ex–Post)

### 3.2.2 Indicadores de eficacia

La eficacia pretende evaluar hasta qué punto se ha cumplido con las metas propuestas en el proyecto, tanto al finalizar (Ex–Post) como durante su desarrollo (monitoreo). Para ello se plantean dos tipos de indicadores: los de eficacia propiamente y los de esfuerzo.

Las fórmulas y aclaraciones siguientes están expresadas en cuanto a cantidades de beneficios a entregar a la comunidad; sin embargo, también son expresables en términos de ejecución monetaria. Para ello, basta con remplazar las variables por sus equivalentes en montos ejecutados y presupuestados.

### 3.2.2.1 Eficacia en cantidades (Ex-post)

Permite evaluar hasta qué punto el proyecto cumplió con las metas de unidades físicas a entregar. Su expresión:

$$EQ = \frac{D - P}{P}$$

Donde:

D = Cantidad de productos o beneficios entregados

P = Cantidad de productos o beneficios planeados

Supongamos que al final de un proyecto se capacitan 180 de 200 madres cabeza de hogar programadas; entonces, la eficacia en cantidades del proyecto es negativa en un 10% (o sea fue ineficaz en un 10%); esto es:

$$EQ = \frac{180 - 200}{200} = -0.1$$

### 3.2.3 Indicadores de eficiencia

La eficiencia pretende evaluar hasta qué punto se han logrado las metas propuestas en el proyecto, tanto al finalizar (Ex-Post) como durante su desarrollo, utilizando los mejores medios posible.

#### 3.2.3.1 Eficiencia en uso de los recursos

Los indicadores anteriores sólo evalúan las variables cantidad o ejecución de forma aislada, pero en un momento dado un proyecto debe ser analizado en término de la cantidad de beneficios sociales que entrega y los recursos o dineros empleados en ello. Para este caso utilizamos la fórmula:

$$ER = \frac{L}{M} \times \frac{C_p}{C_r}$$

Donde:

L = Cantidad (o monto) entregados (ejecutados)

M = Cantidad (o monto) presupuestados total.

C<sub>p</sub> = Costos programados (presupuestados) totales

C<sub>r</sub> = Costos reales.

Así se relacionan las cantidades entregadas respecto al avance en la ejecución del proyecto. Su interpretación es:

- ER = 1, producción eficiente
- ER > 1, producción más eficiente que lo programado
- ER < 1, producción menos eficiente que lo programado

De este modo tenemos que, en el ejemplo, fueron capacitadas 180 mujeres de las 200 previstas, empleándose \$14.000.000 cuando el presupuesto era de \$15.000.000. La eficiencia en el uso de los recursos es:

$$ER = \frac{180}{200} \times \frac{15.000.000}{14.000.000} = 0.964$$

Nuevamente, es claro que el proyecto no fue eficiente porque el resultado es inferior a 1 (o 100%).

#### 3.2.3.2 Indicador de valor social agregado

Este es el indicador más completo, por relacionar variables físicas, eficiencia en el manejo de los recursos y costos financieros. Mide por tanto el beneficio social en términos de impacto de un proyecto respecto al costo financiero de los recursos empleados, de acuerdo con las tasas sociales de descuentos.

Para su determinación es preciso calcular el **Costo Ponderado de Financiación (CPF)**, el cual evalúa el costo de oportunidad promedio de las fuentes de financiación que han intervenido en el proyecto en un momento dado. Su cálculo:

$$CPF = \frac{(Recursos\ libres) \times TDSLD + \sum (Recursos\ específicos) \times TDSDE_i}{(Recursos\ libres) + \sum (Recursos\ específicos)}$$

Donde:

CPF = Costo Ponderado de Financiación.

TDSLD = Tasa de Descuento Social del país de donde provienen los recursos de libre destinación.

TDSDE<sub>i</sub> = Tasa de Descuento Social del país (o países) de donde proviene el recurso de destinación específica.

En este punto es importante comentar que un proyecto puede ser financiado por varios donantes de diferentes países de origen. Cada país tiene una tasa de descuento para proyectos sociales. Adicionalmente, la empresa puede tener recursos que recibió en calidad de donación pero sin una destinación concreta; es decir, el donante entrega a la ONG el dinero para que ésta lo use en los fines que ella considere. Eso lo hemos denominado **recursos libres** (o de libre destinación). En contraste, un donante puede entregar dinero para acciones concretas (programas, proyectos, objetivos, etc.). Ello lo denominamos **recursos específicos**.

Este indicador debe afectarse por el grado de eficiencia en la ejecución de los recursos, de manera que a mayor eficiencia, menor debería ser el costo ponderado de financiación y viceversa. Básicamente consiste en multiplicarlo por *ER* (*Eficiencia en el uso de los recursos*). Entonces:

$$CPFA = CPF \times \frac{1}{ER}$$

Donde:

CPFA = Costo Ponderado de Financiación Ajustado.

Finalmente, para determinar el Indicador de Valor Social Agregado se resta al *ITP* (Impacto Total Ponderado) el *CPFA*, así:

$$IVSA = ITP - CPFA$$

Remplazando de acuerdo con la fórmula previa:

$$IVSA = ITP - CPF \times \frac{1}{ER}$$

De donde:  $IVSA = ITP - \frac{CPF}{ER}$

Como se dijo, se trata del indicador más importante (y ambicioso) por tratar de mostrar una visión completa del proyecto, mezclando sus avances sociales (impacto total ponderado) con el costo porcentual de los recursos empleados.

Dado el ejemplo que hemos venido siguiendo, suponga que de los \$35.000.000 que se pre-

supuestaron para el proyecto fueron gastados \$34.000.000, de los cuales \$10.000.000 fueron aportados por la empresa a partir del fondo de recursos de libre destinación (que tiene una tasa social de descuento del 12%), mientras que los \$24.000.000 restantes provienen de donantes japoneses (siendo la tasa social de descuento en Japón del 10%). El costo ponderado de financiación es:

$$CPF = \frac{10.000.000 \times 0.12 + 24.000.000 \times 0.10}{10.000.000 + 24.000.000} = 0.1059$$

Sin embargo, debemos considerar que solo se han capacitado 180 personas de las 200 esperadas, de allí que la eficiencia en el uso de los recursos sería:

$$ER = \frac{180}{200} \times \frac{35.000.000}{34.000.000} = 0.965$$

Puede observarse que este resultado (96.5%) no es el mejor por ser inferior a uno. Pero en el momento nos interesa usarlo para calcular el indicador de valor social agregado (IVSA), donde debemos saber el impacto total ponderado. Digamos que la comunidad en la que se está teniendo la intervención social tiene un total de 1.200 mujeres cabeza de hogar, de manera que el impacto inicial del proyecto sería:  $200/1.200 * 1 = 0.1667$  o el 16.67% (se multiplica por 1 dado que asumimos que hay un solo objetivo cuya importancia por tanto es de 1). Pero el proyecto realmente habría logrado un impacto de 15% ( $180/1.200 * 1 = 0.15$ ), que sería el empleado para calcular el IVA real. De acuerdo con esto, tenemos:

- Costo ponderado de financiación: 10.59%
- Eficiencia en uso de los recursos: 96.5%
- Impacto total ponderado real: 15%.

Aplicando la fórmula del IVSA:

$$IVSA_r = 0.15 - \frac{0.1059}{0.965} = 0.0403$$

Es decir que el proyecto finalmente agregó valor social en un 4.03%, lo cual es positivo. Pero esto se vuelve relativo si se considera que el

IVSA presupuestado era de 6.08% (el impacto total ponderado que se preveía era de 16.67% y el costo de financiación no debió tener ineficiencia en el uso de los recursos por lo que debió ser  $10.59\%/1 = 10.59\%$ , de allí que el IVSA planeado era:  $16.67\% - 10.59\% = 6.08\%$ ). Esto nos dice que el proyecto dejó de agregar valor social en 2.05% menos de lo esperado (IVSA real – IVSA presupuestado,  $6.08\% - 4.03\%$ )

#### 4. DISCUSIÓN

El estudio logró corroborar varios de los planteamientos hechos en su formulación inicial, alcanzando los objetivos propuestos, pero deja otros aspectos que requieren mayor estudio y profundidad.

Inicialmente es preciso destacar el planteamiento respecto a la ausencia de modelos de gestión financiera de proyectos adecuados para efectos sociales, lo cual es sentido en las organizaciones que tienen como fundamento su desarrollo. Los instrumentos aplicados dan cuenta que en la totalidad de las fundaciones y ONG consultadas, no se evidencian herramientas financieras fuera de las tradicionales, para gestionar esos proyectos. En materia contable, los informes y estados que se presentan son los mismos que tradicionalmente se realizan para empresas lucrativas, con el agravante de que para efectos de administración y seguimiento de estas organizaciones, ellas deben confeccionar otra serie de informes, especialmente para destinarlos a los donantes.

Al ser diferentes los informes que deben enviarse a los “financiadores”, las fundaciones requieren estructurar y evaluar sus proyectos con otras lógicas, y de paso emplear sistemas de información alternativos para poder elaborarlos. Estos sistemas no son robustos ni confiables, pues no se basan en metodologías coherentemente validadas, así como tampoco se operacionalizan en aplicativos o software especializados; en su lugar, suelen manejarse cuadros en Excel, con los limitantes de esta herramienta, y a criterio de cada organización, generalmente ajustados a los criterios de los donantes.

Esto tiene varias implicaciones: la contabilidad de las ONG que se desarrolla bajo el en-

foque tradicional de la partida doble, produce información que no es útil para la gestión de proyectos, y que tiene un marcado fin legalista (obligatoriedad de su presentación, base para la cancelación de impuestos, base para el cálculo de responsabilidades laborales, etc.). De allí que se emplea, de manera “informal” sistemas alternativos para llevar la información sustancial de la organización en el desarrollo de su objeto social.

Concretamente, se evidencia que las aplicaciones contables (software) que se emplean no cuentan con módulos o estructuras a través de los cuales se puedan hacer seguimiento o evaluación de proyectos sociales. Ello parte de corroborar otros de los planteamientos claves de la investigación: los modelos que se emplean no tienen un sustento adecuado en la teoría contable que permita comprender los objetivos de información de las ONG como para poder traducirlos en un sistema computacional.

Los proyectos sociales implican un impacto en la comunidad y no un retorno económico de la inversión. Se evidenció que dicho impacto puede manifestarse de muchas formas (disminución de maltrato infantil, aumento de cobertura escolar, mejora de las condiciones de salubridad, generación de procesos microempresariales, etc.) las cuales a su vez son complejas de medir, como quiera que pueden estar determinadas en unidades de medida distintas, y que no tiene sentido homogenizarlas en una única variable como la monetaria, porque pierden su esencia social. Este fue el principal reto de la investigación por cuanto implicó dos situaciones:

1. Al infringir una de las etapas tradicionales del objeto formal de la contabilidad (la valoración), no resultaba posible crear indicadores de gestión que, para cualquier proyecto, permitieran evaluar los resultados (impacto social) de los proyectos, por cuanto las variables diferían de proyecto a proyecto, y eran heterogéneas.
2. Otras etapas del método contable resultaban conflictivas: la captación y representación. Lo primero tiene relación con el punto anterior, en cuanto la heterogeneidad de las variables, pues al no ser monetarias, no tie-

nen cabida en el modelo de partida doble, el cual a través de sus dos perspectivas (débitos y créditos) solo reconoce imputaciones monetarias. A su vez, las correspondientes cuentas tradicionales de la contabilidad (bajo la estructura de activos, pasivo y patrimonio) también eran insuficiente para soportar un modelo de medición de lo social, y potencialmente la operacionalización del mismo vía software.

La investigación logró superar estas problemáticas en gran medida, buscando abstraer las unidades de medidas diferentes en que se manifiesta el impacto social, a través de unidades relativas o porcentuales. Es decir, independientemente de los objetivos específicos del proyecto (vacunar niños, capacitar docentes, dotar restaurantes comunitarios, etc.), esas acciones podían abordarse en relación con los cambios porcentuales que generarían en la comunidad con su realización, partiendo de una situación inicial (línea de base) anterior a la intervención, y midiendo la situación de la comunidad con posterioridad a las actividades del proyecto, para determinar las mejoras alcanzadas en términos porcentuales, lo que permite valorar (al menos en lo relativo) los impactos.

Sin embargo, la valoración relativa de los resultados sociales tiene a su vez dos situaciones a superar: primero, un número porcentual puede resultar reduccionista de una situación social compleja, y perdería capacidad informativa. Por ello, su magnitud no puede desligarse de una interpretación contextualizada y cualitativa del proyecto, para entender la importancia y significado de decir, por ejemplo, que “el proyecto alcanzó un impacto social ponderado del 15%” a lo que al menos habría que adicionar “en relación con sus condiciones de analfabetismo y hábitos higiénicos” para que adquiera sentido. De igual modo, la expresión relativa de los resultados no puede ser analizada como adecuada o no, sin que se tenga un referente que permita comparar. Tal referente se planteó en dos formas: una evaluación respecto a lo presupuestado, y otra respecto a los “costos” incurridos.

La evaluación de los resultados relativos en cuanto al presupuesto implica determinar los

impactos desde la etapa de formulación de los proyectos, los cuales se deben comparar con los impactos reales una vez terminada la intervención (o incluso durante la ejecución, que sería el monitoreo). La gestión del proyecto por tanto puede determinarse en términos de cumplimiento (o superación) de las metas sociales propuestas. Por su parte, la comparación en relación a los “costos” fue otra situación problemática.

Estas entidades no experimentan, por lo menos en la gran mayoría, el fenómeno de costo de financiación, como tradicionalmente se conoce, en el sentido de adquirir a título de préstamo los recursos a invertir, con el compromiso de devolver el capital en el corto o largo plazo, y pagando un monto adicional (interés o costo financiero). Ello se debe a que sus recursos provienen principalmente de donaciones, las cuales se caracterizan principalmente por ser a título gratuito (sin devolver el dinero, y sin pagar un sobre costo por el mismo). Así que resultaba problemático evaluar el impacto social en cuanto a si estaba por encima del costo de financiación del proyecto.

Lo anterior implicó otro proceso de abstracción; el costo se manejó en una concepción más genérica: costo de oportunidad (en vez de costo financiero propiamente). Así, se consideró que un proyecto tendría que producir, con los mismos recursos económicos, un rendimiento social superior al que produciría un proyecto alternativo, lo cual constituirá su costo de oportunidad. La tasa base para esta comparación (la del impacto social vs inversión económica) para todos los proyectos alternativos fue la descuento social, que deben publicar las entidades gubernamentales encargadas en cada país. En este sentido, un proyecto es socialmente adecuado cuando los impactos conseguidos superan la tasa mínima de descuento social (costo de oportunidad) del país que esté donando (“financiando”) el proyecto. La dificultad que se presenta en este planteamiento es que se depende de la publicación, actualización y confiabilidad de dicha tasa, por parte de los diferentes estados.

Volviendo a los problemas iniciales del modelo que arrojó esta investigación, el tema de la captación/representación se buscó superar me-

diante otra alternativa al sistema de partida doble, específicamente a través de la contabilidad multidimensional propuesta por Ijiri. Implicó ello que al captar la realidad que intervienen los proyectos de las ONG de ayuda humanitaria, se requieren más columnas que las del *debe* y el *haber*, y que varias de ellas no estarán determinadas en términos económicos, sino de magnitudes físicas, con diferentes unidades de medida, lo que a su vez hace prescindir el paso de agregación lineal del método contable. La contabilidad multidimensional permitió incluir factores como la magnitud de los objetivos a alcanzar en términos relativos (que permitiría determina los impactos sociales), la captación de las unidades físicas a entregar a las comunidades, la identificación de las zonas o áreas geográficas donde se harían las intervenciones, etc. Un modelo de este tipo es rico e información y proporciona los datos necesarios para poder evaluar estos proyectos.

Pero una contabilidad de este tipo tiene dificultades de implementación: hace engorroso el registro de los hechos socio-económicos de los proyectos, por cuanto se requiere introducir una cantidad mucho mayor de variables, pudiendo llegar a ser incluso inoperativo. Frente a este hecho, la investigación planteó dos situaciones necesarias para superarlo: primero, el reconocimiento de las situaciones de los proyectos (económicas y sociales) debía estar fraccionado de acuerdo con las diferentes áreas de la organización que intervienen en su ejecución. Así, el departamento contable podría seguir incluyendo las variables económicas, en tanto que las sociales estarían en las áreas de trabajo de campo. A su vez, el modelo debía estar soportado en un software aplicativo amigable que permitirá fraccionar la contabilidad de los proyectos como se planteó, pero que internamente llevara la relación de las partes, teniendo el proyecto como unidad, y permitiendo su posterior cruce para efectos de análisis y evaluación.

Queda pendiente el desarrollo de informes, estados o reportes contables multidimensionales, que en lo posible estandaricen la información a presentar a cada donante, indistintamente de su país de origen, del proyecto en concreto y de la organización que lo ejecute. También serían

materia de desarrollo la interacción del modelo de información y evaluación desarrollado, con los sistemas (software) contables tradicionales, pues las organizaciones igual están obligados a emplear estos últimos para cumplir sus responsabilidades legales, pero la falta de interacción podría llevar a la coexistencia de dos sistemas de información con la consiguiente redundancia de datos y duplicidad del trabajo, afectando la relación costo/beneficio de emplear el modelo alternativo desarrollado.

## 5. CONCLUSIONES

Muchos son los aprendizajes que deja esta investigación, dadas las metodologías empleadas y los alcances logrados. Podemos destacar los siguientes como los más relevantes:

- Las ONG se han fortalecido como el “tercer sector” en los últimos años, tanto a nivel mundial como local, manejando cifras relevantes de recursos destinados a la realización de intervenciones en procura del desarrollo de personas en algún nivel de desventaja o de inequidad social.
- Se corrobora que pese a esta importancia, no existen metodologías ni sistemas adecuados de administración de recursos desde la perspectiva propia de sus fines, y los esquemas tradicionales de contabilidad y análisis financiero no resultan útiles en este contexto.
- Las acciones que realizan las entidades de ayuda humanitaria no son improvisadas o aisladas, sino que obedecen a procesos fuertes de planeación y seguimiento, que siguen un itinerario deductivo, partiendo de planes de desarrollo a largo plazo y aterrizando en proyectos de periodos más cortos, siendo éstos a su vez el centro de la ejecución de sus labores.
- La medición de impactos es el punto clave de la evaluación de proyectos sociales, como quiera que en ello se establece lo que hemos denominado su “rentabilidad” o retorno social. Pero esta medición debe ser coherente con la evaluación de los recursos empleados, para determinar si el uso de éstos justifica el impacto logrado.
- La problemática de hacer cruce de variables sociales (impacto) con variables económi-

cas para evaluar un proyecto en su conjunto se resuelve en la re-expresión de ambas a unidades relativas (porcentuales), para lo cual lo económico se debe traducir con base en el costo financiero de oportunidad social que está asociado a los dineros invertidos por proyecto.

- Para la realización del análisis anterior, y otros de relevancia, se requiere un modelo de contabilidad más complejo, que superando los elementos limitantes de la partida doble (útil para escenarios meramente económicos) permita reconocer otro tipo de variables del dominio físico, social y de planeación, con diferentes unidades de medida, y en el que no aplica en la totalidad de los casos la

agregación lineal. Esto se logra a través de la contabilidad multidimensional.

- Con la aplicación del concepto abstracto (que no procedimental) del cuadro de mando integral, es posible diseñar un tablero de control específico para en una sola vista se pueda monitorear los proyectos, a partir de sus indicadores que miden sus variables más sensibles.
- Tanto el modelo de contabilidad, como el de evaluación y el cuadro de mando integral en sí, no son viables si no se cuenta con una herramienta computacional que los haga operativos. De allí la importancia de incluir este aporte tecnológico dentro de los productos de la investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acuña, G. (2001). “EVA Valor Económico Agregado”. Consultada el 5 septiembre de 2009. 4. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/Eva1.htm>.
2. Asociación Mundo Solidario Cooperación al Desarrollo Global. (S.A.) “Breve historia de la ayuda humanitaria”. Consultada el 10 de mayo de 2011. 2. Disponible en: <http://www.mundolidario.org/mon.php?var=4>.
3. Balbis, J. (2001) “ONGs, gobernanza y desarrollo en América Latina y el Caribe”. Consultada el 10 de mayo de 2011. 57. Disponible en: [http://www.unesco.org/most/dsp53\\_sp.htm](http://www.unesco.org/most/dsp53_sp.htm).
4. Ballesteros, E. (1979) Teoría y estructura de la nueva contabilidad, Madrid (España). Editorial Alianza.
5. Candamil, M. del S., y López, M. (2004) Los proyectos sociales, una herramienta de la gerencia social, Manizales. Editorial Universidad de Caldas.
6. Cohen, E. y Martínez, R. (S.A.) “Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales”. Consultado el 5 de septiembre de 2009. 173. CEPAL: División de desarrollo Social. Disponible en: [www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual\\_dds\\_200408.pdf](http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf).
7. Fontaine, E. Evaluación social de proyectos. (2008), México. Person Educación.
8. Fantova, F. (2001) La gestión de organizaciones no lucrativas, Madrid. Editorial CCS.
9. Fundación Rei. (s.f.) “Programas y Proyectos”. Consultada en Mayo 2 de 2011. 1. Disponible en: <http://www.fundacionrei.org/programas.php>.
10. García, O. (2003). Valoración de Empresas, Gerencia del valor y EVA, Cali. Editorial Prensa Moderna Impresores.
11. Guido, J., y Clements, J. (2007), Administración exitosa de proyectos, México. Editorial Cengage Learning.
12. Horngren, C., Harrison, W., y Oliver, M. (2010), Contabilidad, México. Editorial Prentice Hall.
13. López M. (1976) “Las Técnicas Cuantitativas en un Concepto Moderno de la Contabilidad y la Auditoría”, Revista Española de Contabilidad y Finanzas, 5, 18, 27-54.
14. Mattessich, R. (2003) Contabilidad y métodos analíticos: medición y proyección del ingreso y la riqueza en la microeconomía y en la macroeconomía, Buenos Aires. Editorial La Ley.
15. Miranda, J. (2003), Gestión de Proyectos, Bogotá. MM Editores.
16. Murguailday, C. (s.f.) “ONG (Organización No Gubernamental)”. Consultada el 1 de mayo de 2011. Disponible en: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/162>
17. Ortiz, H. (2011). Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera, Bogotá. Editorial Universidad Externado de Colombia.
18. Rodríguez, G. (2000) “El Balance ScoreCard”. Revista Legis El Contador No. 1, 53 – 84.
19. Tua, J. (2004), “Evolución y situación actual del pensamiento contable”. Revista internacional Legis de contabilidad y Auditoría No 20, 43 – 128.