



## Criterios de dirección financiera de entidades no lucrativas (ENLS)

© Citar como: [Gutiérrez, B.](#) (2001): "Criterios de dirección financiera de entidades no lucrativas (ENLS)", [en línea] *5campus.org*, *Finanzas* <<http://www.5campus.org/leccion/nolucra1>> [y añadir fecha consulta].

### 1. LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD Y LOS SISTEMAS DE FINANCIACIÓN

El grado de cumplimiento de los objetivos no sólo vendrá condicionado por el entorno donde la organización despliega su actividad, sino también por las decisiones que se tomen a la hora de procurar los medios para ejecutar sus proyectos.

Puede suceder que se tengan metas excesivamente ambiciosas en comparación con los recursos disponibles –actuales o en perspectiva-. Esta situación es perjudicial para la entidad porque suscita esperanzas entre los beneficiarios y la opinión pública que difícilmente van a poder satisfacerse.

Con esta estrategia pueden darse dos escenarios: o bien se genera un estado de permanente tensión entre los miembros de la organización por intentar alcanzar resultados inviables, o bien se defrauda deliberadamente al grupo de interés. Ambos hechos son, en sí, inestables: los donantes acaban por retirar su confianza y el personal, voluntario o retribuido acaba por irse.

Igualmente perjudicial es tener objetivos excesivamente modestos en comparación con los recursos a los que se tiene acceso. Estas situaciones no se dan tanto por “falta de imaginación” como por el inadecuado conocimiento de la comunidad beneficiaria o por olvidar los motivos que llevaron a poner en marcha la organización. De este modo se estarían infrautilizando recursos que podrían tener una mejor aplicación si fueran reconducidos hacia otras instituciones.

Por tanto, los recursos tienen que ser cuantitativamente consistentes con la misión institucional; no sería bueno tenerlos en exceso o en defecto. Hay que evitar que la posible ineficiencia social de las ENLS –falta de cumplimiento de la tarea encomendada explícita o implícitamente por la sociedad- sea consecuencia de la ineficiencia económica de no adecuar los fines a los medios.

Esta consistencia no sólo debe ser cuantitativa, sino también cualitativa. En algunas ocasiones las fuentes de recursos no se adecuan a las metas porque su origen, o sus formas de obtención, no son compatibles con la filosofía de la institución.

Ej: museo que pone más interés en promocionar la tienda museo que el arte, porque le da más dinero que la venta de entradas.

El fin no justifica los medios: no todo vale para captar recursos, sólo aquello que refuerce los principios que justifican la existencia de la organización. Una ENL no puede desligar la elección de sus sistemas de financiación de la planificación de sus servicios.

La relación entre el cumplimiento de los objetivos y los sistemas de organización financiera de las ENLs no está exenta de tensiones,, que citamos a continuación:

1. Satisfacer las exigencias de las fuentes de financiación vs. las necesidades de los beneficiarios. Mientras que los financiadores están interesados en aportar su dinero en acciones concretas que tengan un impacto directo sobre la vida de las personas, los beneficiarios buscan programas integrales que repercutan amplia y positivamente en su comunidad.
2. Cantidad vs. calidad. Para los encargados de proveer el servicio la prioridad principal es hacerlo con la mayor calidad posible, mientras que para los encargados de desarrollar fondos el objetivo prioritario es incrementar los recursos disponibles y el número de proyectos y programas que se generan. En ocasiones el crecimiento de los recursos es más acelerado que la capacidad para gestionarlos.
3. Aportación directa vs. inversión. La cuestión está en determinar qué cantidad de dinero se debe gastar en servicios y cuánto se debe utilizar en fortalecer financieramente a la entidad, de forma que se garantice una mayor capacidad de movilización de proyectos y recursos en el futuro. Mientras que el interés de los financiadores está en que su aportación se gaste directamente en la realización de proyectos, los beneficiarios valoran más la capacidad de compromiso de la entidad en la resolución de sus necesidades que la acción puntual y “masiva”.

La ENL puede considerarse como un puente entre dos grupos de población diferentes, con intereses no siempre coincidentes. Su acción consiste en ser mediadora entre el receptor y el donante. Si el conflicto de intereses se lleva hasta el extremo, la entidad no lucrativa puede funcionar como dos entidades independientes, cada una sirviendo a dos grupos objetivo, desvirtuándose su misión de enlace.

## 2. PRINCIPIOS RECTORES DE LA OBTENCIÓN DE RECURSOS

1. Los sistemas de financiación han de procurar a la organización la indispensable independencia económica y política respecto de sus fuentes de recursos. En la medida en que exista una fuerte dependencia de una única fuente podría producirse un fenómeno de inducción: financiar sólo aquellos proyectos y programas que tengan interés para el aportante, y condicionar la concesión de la ayuda a una determinada orientación ideológica. En esta situación se estaría incidiendo directa y negativamente sobre la misión, hipotecando el futuro de la organización.

Consecuencia del fuerte poder de negociación es también la interferencia en la gestión de la entidad no lucrativa. Si la organización tiene que someterse a los criterios y plazos administrativos impuestos por la fuente de financiación se puede perjudicar la marcha de los proyectos, así como problemas administrativos y de tesorería que perjudican a la marcha de la organización.

La dependencia financiera de las entidades públicas tiene como consecuencia asumir unos riesgos que influyen negativamente en su propio carácter y funcionamiento. La hegemonía de la financiación pública crea situaciones de dependencia e incertidumbre financiera que afecta negativamente a sus capacidades para producir bienestar social.

La independencia económica debe proporcionar la flexibilidad financiera que posibilite la imprescindible independencia ideológica y administrativa para garantizar el cumplimiento de la misión. Para lograr esta flexibilidad e independencia la ENL debe diversificar las fuentes de recursos.

2. La necesidad de trabajar con carácter permanente hasta que la comunidad sea autónoma respecto de la solución de determinados problemas lleva a evitar vacíos en la financiación de los proyectos con el fin de huir de ralentizaciones, interrupciones y abandonos. Para garantizar un flujo constante de recursos se necesita que las fuentes sean estables.

Esta estabilidad se puede conseguir mediante la “fidelización” del grupo de personas y entidades que sostienen económicamente a la organización. Para ello:

- Se tienen que conocer los motivos que buscan satisfacer con su colaboración y darles respuesta
  - Mantener un contacto periódico y estrecho con cada uno de ellos
  - Fortalecer la intercomunicación y procurar intensificar aquellas relaciones que trasciendan de la mera captación de fondos
3. Coste de los recursos. Decimos que un recurso no tiene coste para la organización cuando no puede establecerse una correspondencia entre el input y el output que genera. Este hecho trae consigo una doble implicación:
    - en primer lugar, no existe la posibilidad de optimizar la asignación de fondos necesaria para movilizar una cantidad definida y deseable de recursos: los gastos en los que es necesario incurrir para la captación de nuevos fondos pueden ser considerados gastos discrecionales: la relación entre los fondos obtenidos y los

gastos que origina su movilización no es conocida. No existe ninguna regla para lograr su optimización y a la hora de fijar su cuantía se debe establecer un criterio estratégico.

- En segundo lugar, estos gastos discrecionales no son exigibles por parte de la fuente de recursos para que su aportación sea efectiva, ni en forma de retribución ni de coste operativo.

En una primera aproximación, parece deseable contar fundamentalmente con fuentes de recursos que no tengan coste para la entidad. Pero en la medida en la que la fuente no recibe una contraprestación monetaria por facilitar ciertos recursos, la ONL no puede exigir la disponibilidad de los mismos en función de sus necesidades, dificultando así las tareas de planificación y crecimiento de sus actividades: como la retribución de fondos no es exigible, tampoco lo será su disposición.

Evidentemente, el poner de manifiesto esta limitación no nos puede llevar al otro extremo: buscar como fuente de recursos exclusivamente la financiación con coste: actividades comerciales, contratos, créditos... Actuar así, además de desviar la atención de la gestión de la organización hacia temas puramente mercantiles, incrementaría la estructura de costes de la entidad, dificultando la prestación de servicios sociales al precio y en la forma que caracteriza al sector: analizando la capacidad de pago del beneficiario –incluso prestando el servicio de forma gratuita- y adaptándolo a las necesidades del mismo.

Estas instituciones pueden desarrollar unos sistemas flexibles de ayuda a la comunidad –y hacerlo de forma gratuita- precisamente por tener acceso a fondos cuya retribución no es exigible. Si perdemos esta posibilidad, también estaremos anulando uno de los atractivos del Tercer Sector.

Contamos, pues, con un nuevo argumento para recomendar la diversificación: ésta no sólo debe producirse en cuanto al origen de los fondos: públicos/privados; sino también en cuanto a su naturaleza: con coste/sin coste. Ahora bien, no se trata de diversificar por diversificar, sino de hacerlo bien, lo que exige anticiparse a los problemas que pueda ocasionar el abrir muchas fuentes de forma simultánea y por preocuparse más por la calidad que por la cantidad de los fondos obtenidos. El proceso de diversificación ha de seguir, por tanto, una estrategia secuencial, de forma que antes de abrir una nueva vía de financiación se establezca la anterior.

4. Las donaciones se consiguen, usualmente, a través de campañas de desarrollo de fondos. Su objetivo básico es captar nuevas aportaciones de particulares y “fidelizar” las que ya se habían producido. Pero además de esta dimensión económica tienen una importante labor educativa: indirectamente sirven para sensibilizar a la opinión pública. No obstante, cuando se mide su efectividad y su rendimiento, se mira sólo el volumen de recursos movilizados, olvidando la segunda dimensión que es, desde el punto de vista estratégico, igualmente importante.

En el caso de donantes particulares, presenta una ventaja añadida y es que la diversificación se lleva hasta la atomización, dificultando cualquier motivación de manipulación y control. Pero si no se hace adecuadamente, y se abusa de imágenes y mensajes excesivamente sensibles, puede generar una masa de donantes que se

caracterice por responder a unos argumentos que en nada tienen que ver con la acción que se realiza, condicionando indirectamente la naturaleza de los proyectos.

Si contamos con un tipo de donante que no entiende la verdadera labor de la entidad, y además ella es la culpable de esta falta de información por emitir mensajes de tipo asistencial, se produce un desfase: la planificación y la dirección marchan por un camino y la acción por otro.

Una de las estrategias más adecuadas para captar y mantener donantes, y sobre la que apoyar cualquier campaña de búsqueda de fondos, es la que se basa en una buena y sólida imagen entre la opinión pública.

### 3. PRINCIPIOS RECTORES DE LA APLICACIÓN DE RECURSOS

Usualmente se suele pensar que cuantos más recursos lleguen al beneficiario, mejor: que una aplicación correcta de los fondos disponibles, en el caso de una institución no lucrativa, es que lleguen directamente al usuario final del servicio. Entendemos que esto se ha producido por dos motivos:

- en primer lugar, por una percepción equivocada del concepto “sin ánimo de lucro”, que en realidad se refiere a la no distribución del beneficio y no a que éste no pueda obtenerse: “ya que no buscan el beneficio, que todo vaya al beneficiario”
- en segundo lugar, porque las fuentes, y especialmente los donantes particulares, no están dispuestos a mantener nuevas estructuras; quieren ayudar, lo más directamente posible, a los que lo necesitan, pero no sostener burocracias administrativas.

No les falta razón a estos argumentos. Hay que evitar comportamientos oportunistas, y esto se consigue mediante la transparencia informativa que justifique la aplicación directa de recursos. Pero también es cierto que la organización necesita retraer fondos para su funcionamiento, de aquí el primer principio:

1. Parte de los recursos disponibles deben ser aplicados en cubrir los necesarios gastos generales que genera la organización en su actividad.

La organización necesita retraer fondos para su mantenimiento. Esta aporta valor añadido –o debería hacerlo- al proceso de ayuda, y este valor añadido debe ser recompensado. Efectivamente, si existen organizaciones intermedias es porque algo aportan: si fueran prescindibles, desaparecerían. Su labor sirve para identificar necesidades, conseguir aglutinar a la población, establecer procesos y mecanismos de racionalización en la asignación de tareas y recursos, organizar a la comunidad beneficiaria, representarla ante instituciones públicas y privadas, y ante la opinión pública, y facilitar los canales de donación. Hacer todo esto requiere de personas, de administración, que consumen recursos. Exigirles otra cosa sería caer en una especie de “caridad barata”:

El nivel de gastos generales no depende exclusivamente de la voluntad de las personas que dirigen la organización. La tecnología de los procesos acota en gran medida el posible campo de actuación en este terreno.

2. Para que estos gastos estén adecuadamente dimensionados, se ha de tener en cuenta el riesgo operativo en el que se desenvuelve cada entidad.

Un alto nivel de gastos generales es una espada de doble filo. A mayores niveles de actividad y de obtención de recursos, los beneficios sociales son mayores pero también lo son las pérdidas en una situación recesiva. Por esta razón, un factor clave para decidir si a una organización le interesa tener unos mayores gastos de estructura es la inestabilidad propia del entorno en que opera.

Una estructura de altos costes fijos será menos deseable en la medida en que haya un fuerte grado de incertidumbre asociado a su nivel de operaciones. Por otra parte, para la entidad que goza de una situación estable, puede no suponerle un grave inconveniente y permitirle proporcionar un mejor servicio que con una estructura de costes más ligera.

3. El fortalecimiento institucional protege la vulnerabilidad ante situaciones de incertidumbre financiera. No es un objetivo en sí mismo, sino un medio. Este fortalecimiento exige el fortalecimiento patrimonial, que ayuda a conseguir la necesaria estabilidad e independencia, que consiste en potenciar las habilidades de los miembros para la mejora de la toma de decisiones.

Este fortalecimiento pasa por la consolidación financiera de la institución, de manera que se cubran los costes fijos que genera su estructura.

Para garantizar la continuidad en el tiempo de la actuación de la organización, debe aplicar parte de sus recursos al fortalecimiento patrimonial, de manera que sus rendimientos permitan cubrir los gastos de estructura sin la incertidumbre de la aprobación de una subvención y la aleatoriedad de una campaña de recaudación.

4. La permanencia de la entidad, su sostenibilidad presente y futura, se justifica por la necesidad de servir tanto a los usuarios actuales como potenciales. El principio de equidad intergeneracional debe gobernar la asignación de recursos entre las distintas posibilidades de aplicación: directamente a proyectos o reforzando el fondo de capitalización de activos financieros.
5. Vincular la naturaleza de los ingresos a la clase de gastos que contribuyen a financiar. Se requiere el cumplimiento del principio de equilibrio entre la exigibilidad del dinero y su disponibilidad: los costes fijos deben financiarse con ingresos fijos, y los costes variables con ingresos variables.

Sería una temeridad, con graves consecuencias incluso en el corto plazo, que los ingresos más inestables –por la dificultad de su obtención, por la aleatoriedad de su consecución, o por lo inesperado de su disposición- sean los que financien las actividades permanentes y los gastos fijos de la organización.

El uso de una contabilidad de fondos, donde quede explicitado que partida del pasivo financia a qué partida de activo, es un buen medio para superar esta tentación.

Un paso previo a esto sería plantear si la naturaleza de las fuente de financiación y la naturaleza de los gastos es la misma: ¿puedo garantizar el pago de los salarios con independencia de la aprobación de las subvenciones solicitadas a la administración pública? Detrás de esta pregunta está la necesidad de diversificar y de estabilizar las fuentes, pero también la conveniencia de adecuar el carácter del gasto con el del ingreso.

#### 4. ¿DE DÓNDE OBTIENEN FONDOS LAS ENLs?

La universidad Johns Hopkins de Baltimore realizó un estudio publicado en 21 países en 1999 con el título: “Nuevo Estudio del Sector Emergente” en el cual analiza los ingresos de las ENLs, cuya estructura difiere de lo que generalmente se da por supuesto:

1. Limitada financiación procedente de la filantropía. Las donaciones privadas procedentes de personas físicas, empresas y fundaciones, en conjunto, sólo representan el 11%, como media, de los ingresos del sector.
2. Ingresos por servicios y financiación pública. Las principales fuentes de ingresos del sector no lucrativo son los ingresos por servicios y los fondos públicos. Solamente las cuotas y otros ingresos comerciales son responsables de casi la mitad de todos los ingresos del sector no lucrativo (48%), mientras que los pagos del SP suponen el 41%.
3. Variación entre países. Este es el modelo que presentan la mayoría de los países examinados, aunque también son evidentes algunas variaciones importantes:
  - Países con predominancia de ingresos por servicios. Este tipo de ingresos predominan en 12 de los 21 países analizados. Oscila entre el 85% de México y el 47% de la República Checa.

La dependencia de los ingresos por servicios es evidentemente más acusada cuando las donaciones privadas son limitadas y no puede obtenerse financiación pública por motivos políticos o de otra índole. En estas circunstancias, la envergadura del sector no lucrativo viene a depender del alcance del mercado privado para los servicios que las organizaciones no lucrativas pueden ofrecer.

En la medida en que prevalezca, este modelo pone serias limitaciones al alcance y naturaleza del sector no lucrativo, empujándolo en la dirección de las fuerzas del mercado.

- Países en los que predomina el sector público. En los restantes nueve países la principal fuente de ingresos está constituida por las subvenciones y contratos del SP. Todos los países de Europa Occidental, con excepción de España y Finlandia, siguen este modelo.

Estos datos reflejan la tradición de subsidiariedad en la que se basa la política social europea, una tradición que reconoce el importante papel del Estado en la financiación de los servicios de bienestar social, pero que recurre con gran frecuencia a organizaciones privadas para la prestación de muchos servicios derivados de esa política.

Es significativo que los países que disponen de los sectores no lucrativos más amplios parecen seguir de manera generalizada este modelo. Estos son los casos de Irlanda, Holanda, Bélgica e Israel, los cuatro países que superan a USA en la magnitud relativa de la actividad no lucrativa.

- Actividades filantrópicas privadas. Es significativo que en ningún país el sector no lucrativo esté financiado principalmente por actividades filantrópicas privadas.

Llama la atención Europa Central y del Este, donde las donaciones privadas son responsables de un 21% de los ingresos del sector no lucrativo. Entre los países más desarrollados, las donaciones privadas son mayores en USA, Israel y España, que en la mayoría de los restantes países.

4. Variaciones entre áreas. El hecho de que el modelo de financiación varíe entre países se debe, al menos en parte, a que las fuentes de ingresos difieren considerablemente entre las distintas áreas de actuación del sector, en particular:
  - Areas en las que predominan los pagos por servicios. Es así en seis de las diez áreas examinadas. Este dato es bastante comprensible en el caso de las organizaciones profesionales y empresariales y las áreas de ocio y cultura.
  - Areas en las que predomina la financiación pública. En tres de las 10 áreas principales de actuación del sector no lucrativo examinadas, la principal fuente de ingresos fue la financiación pública. Estos ingresos se concentran en las áreas de bienestar social: sanidad, educación y servicios sociales.
  - Areas en las que predominan las actividades filantrópicas privadas. El área de ayuda internacional recibe principalmente ingresos privados. Por otra parte, las donaciones privadas son la principal fuente de ingresos de las congregaciones religiosas.
5. Estructura de ingresos con voluntarios. Cuando los voluntarios entran a escena, el modelo de ingresos cambia significativamente. Aunque la inclusión de éstos no altere la clasificación relativa de las tres principales fuentes de ingresos, el porcentaje filantrópico de dichos ingresos aumenta sustancialmente de un 11 a un 27%, mientras que los porcentajes relativos a ingresos por servicios y SP disminuyen proporcionalmente al 40 y 33% respectivamente.

## 5. ELECCIÓN DE ESTRUCTURAS FINANCIERAS

Escoger una forma de financiación implica tomar una decisión estratégica muy importante para la entidad. La preponderancia de una determinada fuente de financiación marcará seguramente el carácter y las actuaciones de la organización. Ahora bien, esta es una decisión sobre las que las ENLs no tienen una plena autonomía. El entorno más cercano y el subsector no lucrativo al que pertenece la organización son dos factores relevantes en el momento de escoger una forma determinada de financiación.

Como resultado de la combinación de las formas de financiación, la entidad tendrá una estructura financiera propia, con sus correspondientes ventajas e inconvenientes en relación a los siguientes aspectos: grado de riesgo, dependencia, complejidad de la gestión y tesorería.

### **Grado de riesgo**

Cuanto más pequeño es el número de fuentes de financiación, mayor es el riesgo con que se trabaja. Una buena manera de reducir el riesgo es combinando opciones opuestas en un mismo tipo de financiación, de manera que contrarresten su riesgo. Un ejemplo de esta estrategia de diversificación sería recibir subvenciones de organismos públicos de signo político opuesto.

### **Dependencia**

Está estrechamente ligada al riesgo: cuanto más grande es nuestra dependencia de una institución o de un colectivo de socios determinado, más posibilidades hay de que nos veamos afectados por una crisis coyuntural, por un cambio de criterios, o por diferentes maneras de enfocar una cuestión.

### **Complejidad en la gestión**

La fragmentación de la financiación implica necesariamente destinar unos recursos para la gestión, así como la necesidad de dar cobertura informativa y atender adecuadamente a todos aquellos que han cedido su dinero a nuestro proyecto. Gestionar esta complejidad, tanto administrativamente como en lo que afecta a la información y la imagen, es parte del precio que hemos de pagar por la independencia económica.

### **Tesorería**

Se ha de tener en cuenta la relación entre los cobros y los pagos a los que tiene que hacer frente la organización, y la necesidad de financiación que surge de esta relación.

La mayoría de las subvenciones se cobran a posteriori, cuando ya es posible justificar el gasto efectuado.

La prestación de servicios y la venta de productos puede requerir la concesión de plazos de pago a los clientes (30-60-90).

El cobro de cuotas permite normalmente disponer de dinero para hacer frente a los pagos.

## BIBLIOGRAFÍA

Alvarez de Mon, Santiago (Dir) (1998): *El tercer sector: Retos y propuestas para el próximo milenio*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Vernis, Alfred et al. (1998): *La gestión de las Organizaciones No Lucrativas*, Ediciones Deusto

Salomon, Lester M.; Anheier, Helmut K. et al. (1999): *Nuevo Estudio del Sector Emergente*, Madrid, Fundación BBV, 1999



---

### **Begoña Gutiérrez**

Profesora de la Universidad de Zaragoza (España)

<http://ciberconta.unizar.es/cv/begonagutierrez.htm>