

## La adecuación de la gestión económica

Para adecuar y diseñar la política y la gestión económica de la entidad pueden valorarse cuatro principios: Coherencia; Suficiencia, riesgo y viabilidad; Eficiencia; Transparencia.

### Coherencia

Se trata de analizar si la gestión económica de la entidad se ajusta a los elementos o procesos estratégicos que ha decidido (misión, líneas, valores, objetivos). Para ello, se han de contrastar los siguientes aspectos:

- Respecto a los ingresos que tiene la entidad, el origen de los mismos: socios, Administraciones públicas, entidades privadas, venta de bienes, precios de los bienes y servicios...
- Respecto a los gastos:
  - la relación con los proveedores o suministradores: la coherencia de estos con los valores y misión de la entidad.
  - La relación con los trabajadores: condiciones laborales, retribuciones, relación de éstas con el esfuerzo y la dedicación.
- Respecto a la gestión económica: la utilización correcta y óptima de los recursos, el estilo y cultura de la gestión.

Tras este análisis la entidad puede tomar las siguientes decisiones:

- Mantener como referentes a las instituciones o entidades de las que percibe ingresos, eliminar alguna de ellas, modificar los porcentajes de alguna de ellas respecto a los ingresos totales, buscar nuevas vías de ingresos y financiación...
- Lo mismo respecto a los proveedores.
- Mantenimiento o adecuación de las retribuciones de los trabajadores, gratificaciones, compensaciones a voluntarios...
- Mantenimiento o adecuación de las cuotas de los socios, diversificación de las cuotas...

### Suficiencia, riesgo y viabilidad

Se trata de analizar la suficiencia estática y dinámica de la ONL.

- Se entiende por **suficiencia estática** que el volumen inicial de recursos responda a las necesidades de gasto que se ha fijado la entidad.

- Se entiende por **suficiencia dinámica** que la evolución prevista de los recursos garantice la cobertura del gasto de la entidad en los siguientes ejercicios.

Para determinar la suficiencia se deben analizar los ingresos que la entidad tiene previstos para los próximos ejercicios y su nivel de compromisos o seguridad, en relación con los gastos previstos para el desarrollo de los proyectos.

Este análisis debe completarse relacionando los ingresos asegurados y previstos respecto a los gastos ya comprometidos y fijos, entendiendo por **gastos comprometidos** aquellos gastos ineludibles por existencia de contratos de personal, de inmuebles y equipamientos o por compras ya realizadas. Y por **gastos fijos** aquellos que la entidad considera como imprescindibles para el funcionamiento de la entidad y el cumplimiento de la misión.

Año	Gastos Fijos (a)	Ingresos Asegurados (b)	Ingresos Posibles (c)	Suficiencia	
				% de gasto asegurado (bx100/a)	Previsible % de gasto asegurado (100(b+c)/a)
Año 1					
Año 2					
Año 3					
Año 4					

Así mismo, la entidad debe analizar el riesgo que afronta respecto a sus fuentes de ingresos, valorando que cuanto más grande es la dependencia de una institución o de un colectivo de socios determinado, más posibilidades hay de que la entidad se vea afectada de forma grave por una crisis coyuntural o un cambio de criterios.

Tras este análisis, la entidad dispondrá de información para valorar su **viabilidad** a corto y medio plazo, así como el nivel de riesgo que tiene, pudiendo tomar las siguientes decisiones en virtud de su nivel de suficiencia y solidez de las fuentes de ingresos:

- Mantener los gastos previstos.
- Incrementar los ingresos buscando nuevas vías de financiación o modificando aspectos como cuotas, precios de los servicios para entidades e instituciones...
- Disminuir el número de proyectos o los objetivos y actividad de los mismos.
- Mantener el número de proyectos y de actividad optimizando sus costes pero sin que influya sustancialmente en los criterios de calidad diseñados en los procedimientos de las actividades.

El nivel de suficiencia esta directamente relacionado con la autonomía de la entidad. La suficiencia es un objetivo imprescindible en las ONL para mantener y desarrollar su finalidad y procesos estratégicos

### **Eficiencia**

El tercer principio que debe revisar una entidad para adecuar y diseñar la gestión económica es el de eficiencia: la relación que existe entre los recursos, la actividad y los resultados. Ser eficiente significa obtener los mejores resultados posibles de los recursos de los que se dispone.

Para ser más eficientes es necesario actuar en un doble sentido, por una parte disminuir los costes y por otra realizar toda la actividad posible que cada uno de los recursos permite, siempre que esa actividad sea necesaria y esté justificada.

Para estudiar la eficiencia de la gestión económica el análisis deberá centrarse en dos líneas de trabajo.

- Análisis de los costes
- Capacidad potencial de los recursos de los que se dispone

Para realizar el **análisis de costes** es conveniente que se haga previamente un listado de los productos que más influyen en el gasto, consignando el volumen total y el precio unitario del servicio o producto.

Producto	Gasto Anual	Precio Unitario

Sobre este listado y para cada producto o servicio, se analizarán los siguientes aspectos:

- Posibilidad de disminuir su precio unitario, es decir, si es posible contratar o adquirir ese producto o servicio a un precio menor.
- Posibilidad de disminuir el volumen en que se adquiere el producto o servicio del que se trate.
- Posibilidad de una mejor utilización en el sentido de si existen excedentes, si se utiliza en un mayor nivel que el correcto...

Para estudiar **la capacidad potencial de los recursos** de los que se dispone se analizaran fundamentalmente los trabajadores y voluntarios, así como los inmuebles o equipamientos relacionados con la actividad.

Para cada uno de ellos se establecerá su capacidad potencial de actividad y utilización; por ejemplo, las horas de disponibilidad, contrastándose con las horas de trabajo o de utilización real. En el caso de que existieran horas no utilizadas se decidirá sobre qué actividades pueden realizarse para mejorar la eficiencia de cada recurso o como disminuir o eliminar, si es posible, las horas potenciales de utilización.

Recurso	Horas/año potenciales de utilización	Horas reales de utilización

### Transparencia

En la mayoría de los casos la contabilidad, o las justificaciones del gasto que la entidad tiene reglamentariamente la obligación de realizar, son difíciles de comprender por parte de los socios, trabajadores y voluntarios, e incluso la dificultad para entender y decidir sobre la gestión económica puede extenderse a los responsables y directivos.

Para evitar estas situaciones y ganar transparencia en la información y capacidad de decisión y opinión, es necesario presentar la información económica desglosada en un

lenguaje común, culturalmente aceptado por la entidad y relacionado con la actividad, los proyectos y los resultados.

Es decir, no es suficiente relatar los ingresos y gastos, sino que a los responsables les corresponde realizar informes periódicos en los que se incluyan análisis detallados sobre:

- Relación y evolución de ingresos según fuente de financiación.
- Relación de gastos por productos, servicios y distintos proveedores.
- Análisis de suficiencia.
- Análisis de eficiencia.
- Relación de gastos por proyecto y actividad.
- Relación del gasto según resultados.
- Medidas de mejora relacionadas con la coherencia de la entidad, la optimización de costes y la eficiencia de los recursos.