

Los recursos económicos de las ONL

La financiación y la captación de fondos es un tema de vital importancia en la gestión de las ONL. En general, se pueden identificar distintos modelos de financiación según las distintas fuentes de recursos:

- Un modelo basado exclusiva o mayoritariamente en aportaciones públicas.
- Un modelo basado exclusiva o mayoritariamente en aportaciones privadas.
- Un modelo de generación de recursos propios.
- Un modelo mixto en el que se combina distintas vías de obtención de recursos.

La opción por un modelo u otro está condicionada por múltiples circunstancias:

- Por los procesos estratégicos de la ONL, es decir, cómo establece su relación o dependencia con las instituciones públicas o privadas por su propia finalidad, por los servicios...
- Por el comportamiento y la cultura de la sociedad respecto a las ONL y, en concreto, respecto a cada una de las entidades, ya que la imagen de cada entidad repercute en la captación de recursos económicos.
- Por las decisiones políticas: el modelo de relaciones entre el Estado y las ONL, la política de externalización de servicios, la legislación en materia de incentivos fiscales a las donaciones...

En cualquier caso, el objetivo es conseguir que la ONL cuente con aportaciones económicas estables y diversificadas, de manera que su autonomía y su actividad no se vean condicionadas por una sola fuente de ingresos y la entidad tenga la financiación suficiente para el desarrollo más óptimo de sus acciones.

La gestión y control económico deben abordarse desde dos perspectivas complementarias:

- Interna: la información necesaria para la gestión económica (elaborar presupuestos, planificar costes, evaluar y difundir resultados...)
- Externa: las obligaciones legales de la gestión económica (cumplir la normativa contable y fiscal, justificar económicamente subvenciones...).

La óptima relación entre la búsqueda de ingresos y el control económico, facilitará enormemente el desarrollo de las acciones de la entidad.

Fuentes de ingresos de las ONL

Las principales fuentes de ingresos de las ONL suelen ser: las cuotas de socios, las donaciones y herencias, la prestación de servicios, las acciones de fundraising, los patrocinios o mecenazgos, las subvenciones, los convenios, los contratos, concesiones y conciertos con las administraciones públicas.

Cuotas de socios

Son las aportaciones que los socios realizan de manera periódica, pueden ser fijas o variables y establecerse en función de criterios muy diversos:

- su finalidad
- los servicios que la entidad ofrece
- las circunstancias personales de los socios
- el número de socios de la entidad.

El pago de la cuota es una obligación a la que se comprometen los socios con su entidad y es un elemento de evaluación de la pertenencia a la misma. De esta manera, colaboran al sostenimiento financiero de la ONL.

Donaciones y herencias

Las ONL pueden recibir herencias y también pueden acceder a las convocatorias de las juntas distribuidoras de herencias de las comunidades autónomas para aquellas en las que si no hay reclamación, es declarado heredero el Estado. Cada comunidad autónoma regula el sistema de acceso y los criterios de distribución a través de convocatorias publicadas en los boletines oficiales.

Las donaciones pueden ser de cualquier tipo de entidad -religiosa, fundaciones, obras sociales- o de personas físicas, bien en metálico o en especie (libros, ordenadores, material fungible...). Suelen ser de carácter extraordinario, no regulares en el tiempo, y cuanto más conocida sea la entidad y las actividades que realiza, más posibilidades tiene de recibir donaciones.

Mecenazgo

Es similar a los donativos, donaciones y aportaciones, pero tienden a ser recursos obtenidos de manera más estable.

Servicios a socios, colaboradores y allegados

Se incluye en esta categoría el cobro de servicios que responden a los objetivos de la ONL y cuyos destinatarios prioritarios son los asociados. Estos servicios se diferencian de los servicios a terceros que están sujetos a distintas obligaciones fiscales.

También pueden ofrecer la venta de bienes a sus socios, a la sociedad en general o a un sector específico de la misma. Normalmente la venta se realiza a terceros, por lo que está sujeta a obligaciones fiscales específicas (declaración de IVA en el caso de facturación, estar matriculado en el Impuesto de Actividades Económicas...).

Acciones para recaudar fondos: fundraising

Se entiende por *fundraising* la búsqueda de fondos de un variado origen, incluidos fondos públicos, donantes privados, fundaciones, gobiernos centrales y locales o fondos de la Unión Europea y de agencias de Naciones Unidas, donaciones relacionadas con actividades de Marketing.

Patrocinios

El patrocinio tiene como objeto fundamental la búsqueda de eco social, difusión, publicidad, ligando la imagen de empresas a proyectos sociales de solidaridad.

Un patrocinio es un acuerdo entre dos personas físicas o jurídicas, donde una de ellas se compromete a asociar su imagen a la de otra en la realización de una actividad, comprometiéndose la otra a aportar financiación que servirá para el desarrollo de esa actividad.

Subvenciones

Suele ser la vía de financiación más frecuente de las pequeñas y medianas ONL. Las administraciones públicas planifican la convocatoria de ayudas económicas para el desarrollo de actividades de diversa índole, en función de sus competencias y ámbito de actuación y a ellas pueden presentarse todo tipo de entidades que reúnan las condiciones que cada convocatoria establezca.

Las Administraciones no están obligadas jurídicamente a otorgarlas de forma continuada, ni para los mismos programas o a las mismas entidades, ni con los mismos requisitos de un año para otro, lo que suele generar problemas de continuidad e incertidumbre. Existen multitud de convocatorias de subvenciones, en general, todas ellas:

- Están sujetas a cambios en las políticas que las generan, lo que las convierte en una fuente incierta de financiación.
- La dotación económica puede variar notablemente, lo que las convierte en una fuente inestable de financiación.
- La ayuda económica que reciba la entidad no puede subvencionar el 100% del presupuesto para el desarrollo de la actividad para la que se solicita y, normalmente, debe destinarse a determinados conceptos de gastos.
- Algunas ayudas económicas se ingresan al inicio del desarrollo de la actividad para las que se ha obtenido subvención pero, la mayoría de las veces, se ingresan al final o en pagos fraccionados lo que puede originar problemas de tesorería, o a la solicitud de créditos.
- Pueden condicionar las actividades de la entidad, distorsionar la misión así como generar una falsa dependencia si se busca la adecuación a la subvención por encima de los objetivos de la entidad.
- No se pueden considerar un ingreso definitivo en el presupuesto hasta que no se han cumplido todos los requisitos, incluida la correcta justificación de las mismas.

Convenios

El convenio es, en esencia, un acuerdo negociado entre una administración pública y la ONL en el que se especifican los objetivos a conseguir, las actividades a desarrollar, el periodo de duración y la financiación que se aportará. Permite establecer un periodo plurianual de ejecución de los proyectos, lo que confiere una mayor estabilidad.

Contratos, concesiones y conciertos con las Administraciones Públicas

A través de ellos se puede concurrir a concursos realizados por la Administración para, por ejemplo, la prestación de servicios o compra de bienes. Existen diversos tipos de contratos (menores, negociados, de adjudicación directa, por concurso) y procedimientos (sin publicidad, con publicidad) según el importe del servicio el elemento que diferencia uno y otro tipo de contrato y procedimiento.

Factores a tener en cuenta respecto a la diversificación de ingresos

Escoger una forma de obtención de ingresos implica tomar una decisión estratégica muy importante para la entidad, ya que la elección de las fuentes económicas afecta claramente a *la libertad* de sus decisiones: cuanto más diversas sean, más facilidad

tendrá para definir autónomamente sus estrategias, mientras que la dependencia provocará más problemas para cambiar de estrategia.

La diversificación de las fuentes de ingresos es una clave que debe ser tomada muy en cuenta. Hay cuatro factores¹ a valorar sobre la estructura económica elegida: el grado de riesgo, la dependencia, la complejidad de la gestión, y la tesorería.

El grado de riesgo:

En líneas generales, el riesgo depende de la diversificación de las fuentes de ingresos que tenga la entidad: cuanto más pequeño es el número de fuentes, mayor es el riesgo con el que se trabaja. Una buena manera de reducir el riesgo es combinando opciones opuestas, de manera que contrarresten su riesgo, por ejemplo recibir subvenciones de organismos públicos de signo político opuesto.

La dependencia:

Está estrechamente ligada al riesgo: cuanto más grande es la dependencia de una institución o de un colectivo de socios determinado, más posibilidades hay de verse afectada la entidad de una manera grave por una crisis coyuntural, por un cambio de criterios o, sencillamente, por diferentes maneras de enfocar una cuestión.

La independencia económica es un bien muypreciado, pero lo cierto es que son una minoría las entidades que la consiguen plenamente. El camino hacia la independencia económica implica conseguir una gran base social que apoye la entidad y ayude a su mantenimiento económico en un grado elevado.

La complejidad de la gestión:

Es un aspecto fundamental para decidir la modalidad de ingresos más adecuada, ya que la fragmentación de las fuentes de ingresos implica, necesariamente, destinar recursos para la búsqueda y la gestión, para dar información y atender adecuadamente a aquellos que han cedido su dinero a la entidad...

Gestionar esta complejidad, tanto administrativamente como en lo que afecta a la información y la imagen, es parte del precio que se paga por la independencia económica.

¹ Vernis et al. (1998): *La gestión de las Organizaciones No Lucrativas*, Deusto, Bilbao

Elementos fundamentales de la gestión económica

La gestión económica de una entidad ha de estar marcada por tres elementos fundamentales:

La transparencia:

Las ONL se mantienen gracias a la confianza que infunden en la sociedad en general, a un sector de ella... una gestión económicamente transparente es un elemento imprescindible para mantener esa confianza. Los estados económicos, financieros y contables de una entidad han de estar a disposición de cualquier agente social que los pida y, a partir de un cierto volumen económico, sería necesario realizar una auditoría.

Se debe tener en cuenta que cada vez más convocatorias de ayudas o subvenciones requieren de estas garantías de transparencia, especialmente aquellas relacionadas con el ámbito europeo.

La prudencia:

En una entidad, la prudencia ha de regir el uso tanto del dinero, como de las otras variables relacionadas: la capacidad de endeudamiento y el riesgo de las inversiones. Se ha de evitar la entrada en negocios de alto riesgo que puedan provocar la pérdida de un patrimonio social que es muy difícil de reunir.

El rigor:

La búsqueda de rigor contable -que la contabilidad refleje fielmente lo que sucede en la realidad- ha de ser una preocupación básica.