

## Cómo analizar las diferentes fuentes de recursos

*“Gran parte de la estrategia de financiación tiene que ir orientada a captar recursos que proporcionen estabilidad y flexibilidad para aplicarlos a las diversas actividades que la organización requiere atender”*

Toda persona que forme parte de un patronato o junta directiva de una organización no lucrativa (ONL) debe estar capacitada para leer e interpretar los estados financieros básicos de la organización (balance de situación, cuenta de resultados y el flujo de fondos); ese conocimiento debe constituir una condición necesaria para poder formar parte de un patronato. No estamos hablando de ser un especialista en temas contables y financieros, cualidad que, quizá, debería exigirse al vocal presidente de la comisión de auditoría y finanzas, sino de dominar los principios generales de la contabilidad y las finanzas. Si no es admisible seleccionar para formar parte de un consejo de administración a alguien que no conozca los rudimentos de la contabilidad y las finanzas, tampoco lo es para ser miembro de un patronato, pues difícilmente se pueden cumplir los deberes de supervisión y gobierno sin poseer esos conocimientos mínimos.

Somos conscientes de que este criterio es incumplido por un importante número de ONL, que suelen justificar la incorporación de patronos que carecen de esos conocimientos con el argumento de que aportan otras capacidades muy útiles para la organización.

En realidad, se trata de un razonamiento errado desde el origen; formar parte de un patronato no constituye un derecho sino una responsabilidad (de gobierno), que no es posible cumplir si no se reúnen las condiciones mínimas. Si el patronato considera que una persona puede aportar a la organización recursos y capacidades importantes, tiene a su disposición múltiples formas de vincularla sin necesidad de invitarla a formar parte

del órgano de gobierno. Si desea que se integre en el órgano de gobierno tiene obligación de exigirle esos conocimientos o, en su defecto, proporcionárselos.

El análisis de la información económica en una ONL tiene muchas similitudes con el que se realiza en las organizaciones lucrativas: exige identificar cuál es el origen de nuestros recursos y qué destino estamos dando a los mismos.

Ahora bien, a diferencia de las empresas lucrativas, las ONL suelen tener más restringido la disponibilidad de los fondos. Mientras una empresa lucrativa puede dar el destino que se le antoje a sus fondos, una ONL tiene más limitado el uso de los mismos, pues los donantes tienen la facultad de restringir, y a menudo lo hacen, el destino de sus donativos.

Gran parte de la estrategia de financiación tiene que ir orientada a captar recursos que proporcionen estabilidad y flexibilidad para aplicarlos a las diversas actividades que la institución requiere atender.

Los recursos pueden destinarse a necesidades muy variadas: pueden asignarse a financiar los gastos corrientes, a iniciar nuevas actividades, a realizar una inversión en inmovilizado o a aumentar la dotación patrimonial con el fin de contar con un capital mayor del cual obtener mayores rendimientos financieros para asegurar la sostenibilidad de la organización, por ejemplo, en relación con este último caso, en los EEUU es muy frecuente que los *colleges* y universidades lancen campañas para incrementar la dotación de su patrimonio cada cinco o siete años.

El principal ejercicio que debe realizar el patronato, por tanto, es analizar la estabilidad y flexibilidad de sus fuentes de recursos y su capacidad para financiar de manera sostenible las diferentes actividades de la organización sin desviarse de su misión original. Existen varios indicadores relativos al origen de fondos que han de tenerse en cuenta para realizar el análisis mencionado.

Las principales variables que debemos examinar en relación con el origen de los recursos son cuatro:

**1 DIVERSIFICACIÓN.** La diversificación es un criterio que nos ayudará a evaluar la carga de dependencia que la organización tiene respecto de sus fuentes de recursos. Es obvio que la pluralidad en las fuentes de financiación disminuye el riesgo

de dependencia y aumenta la autonomía de la organización en la toma de decisiones. Si la entidad tiene concentrados la mayoría de sus ingresos en unas pocas fuentes, en el caso de que éstas fallen pueden poner en peligro la continuidad de la organización. Únicamente las fundaciones con una dotación patrimonial importante pueden permitirse el lujo de depender exclusivamente de sus rendimientos financieros, y, aun en estos casos, la prudencia aconseja diversificar las inversiones del patrimonio en diferentes instrumentos financieros para disminuir el riesgo.

**2 ESTABILIDAD.** Otro aspecto importante es el que hace referencia al grado de estabilidad de los recursos. No todas las fuentes de ingreso tienen el mismo grado de certeza. Los donativos que proceden de cuotas domiciliadas por particulares tienen un mayor grado de previsibilidad que aquellas aportaciones efectuadas con carácter puntual. Las aportaciones puntuales de un donante que viene repitiendo su contribución desde hace cinco años, tienen mayor grado de certeza que las de un donante con sólo dos años de antigüedad. No es posible dar reglas precisas sobre el grado de volatilidad de los diferentes recursos; a cada organización le corresponde hacer el ejercicio interno de clasificar sus fuentes de recursos de acuerdo con la mayor o menor estabilidad de los mismos, y diseñar las estrategias más convenientes para tratar de estabilizar sus fuentes.

**3 DISPONIBILIDAD.** Las aportaciones de los donantes o financiadores pueden tener un fin genérico, dejando a la organización la decisión sobre el mejor uso de los mismos, o estar vinculadas a determinados fines o programas. La entidad debe contar con una proporción significativa de aportaciones de “libre disposición” si quiere funcionar con un margen importante de flexibilidad. Las subvenciones públicas suelen ser recursos con un grado de afectación muy importante; permiten acometer grandes proyectos pero las organizaciones receptoras no cuentan con apenas margen de maniobra para modificar el destino de los fondos. Lo habitual es que la subvención esté ligada a la financiación de partidas de gasto concretas: personal, equipos, salario, etc., y si la organización quiere modificar el destino de los fondos debe solicitar autorización expresa.

**4 CONSISTENCIA.** El análisis de las distintas fuentes de los recursos también ofrece información sobre la influencia que pueden tener en relación con el grado de cumplimiento de nuestra misión. Un incremento de los recursos procedentes del pago de los servicios por parte de los beneficiarios, por ejemplo, puede proceder de un mejor

análisis de la capacidad de pago de éstos o de una reducción de los costes de nuestros servicios o, por el contrario, puede significar que la organización se está concentrando en los beneficiarios de renta más alta. Como se ve, la conclusión en uno y otro caso es bien diferente; la primera no pone en cuestión el cumplimiento de nuestra misión, mientras que la segunda puede constituir una señal de alarma de que estamos desatendiendo a nuestro grupo objetivo.