

CUATRO PILARES DE LA ESTABILIDAD FINANCIERA

Patricia León



Serie Recursos para el éxito
Volume 2

Esta serie reemplaza a *Recursos para el éxito. Un manual para organizaciones conservacionistas en América Latina y el Caribe* (1993), editado por Paquita Bath.

Copyright 2001 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.
Todos los derechos reservados.

Design/Layout: Jonathan Kerr
Producción: Publications for Capacity Building, The Nature Conservancy, International Headquarters, 4245 North Fairfax Drive, Arlington, VA 22203, USA. Fax: 703-841-4880; email: publications@tnc.org.

Esta publicación ha sido posible, en parte, gracias al apoyo de la Oficina LAC/RSD/, Bureau para América Latina y el Caribbean, Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, bajo los términos del acuerdo No. LAG-A-00-95-00026-00. Las opiniones expresadas aquí son las de la autora y no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Esta publicación también ha sido posible, en parte, gracias a la visión, confianza y apoyo de la Fundación Summit.

Para mayor información sobre los proyectos de Autosuficiencia o para compartir su opinión, puede ponerse en contacto con:

Angel Cárdenas
Self-sufficiency and Fund-raising Specialist
The Nature Conservancy
International Headquarters
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203 USA

Phone: 703-841-4833
Fax: 703-841-4880
Email: acardenas@tnc.org

Contenido

Prefacio	5
Introducción:	7
Principios básicos de la estabilidad financiera	8
Capítulo 1 Análisis de entorno	9
Capítulo 2 ¿Qué es la estabilidad financiera de una institución?	11
Capítulo 3 Pilares fundamentales de la estabilidad de una institución	15
I. Planificación financiera y estratégica	15
II. Diversificación de fuentes de ingresos	16
III. Buen sistema de administración y finanzas	17
IV. Generación de ingresos propios	18
Capítulo 4 Requisitos para alcanzar la estabilidad financiera	23
Capítulo 5 Indicadores de la estabilidad financiera institucional	29
Conclusiones	33

Prefacio

A nivel internacional, The Nature Conservancy provee asistencia técnica, a través de su relación con socios locales, para desarrollar la capacidad y el compromiso para conservar la diversidad biológica y los sistemas naturales necesarios para garantizar la diversidad de vida. Desde 1988, The Nature Conservancy ha trabajado para fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones socias en los países en los cuales colabora para lograr nuestras metas comunes de conservación.

En 1993, cuando The Nature Conservancy publicó su manual clave de desarrollo institucional *Recursos para el éxito*, para compartir las lecciones aprendidas en sus primeros cinco años de trabajo con sus organizaciones socias, resultó ser un documento fundamental para miles de organizaciones sin fines de lucro. Este manual fue diseñado en un principio para fortalecer a los socios de The Nature Conservancy, pero luego se tornó un libro de referencia clásico en los países donde las organizaciones locales tenían acceso limitado al consejo práctico y los mejores métodos en temas de desarrollo institucional. Ocho años después de su publicación, *Recursos para el éxito* continúa siendo un documento de consulta para el personal de The Nature Conservancy y para sus socios, así como para otros profesionales de la conservación y del desarrollo organizacional, alrededor del mundo.

Dada la importancia y el impacto de *Recursos para el éxito*, en una primera instancia la idea de ampliar el manual nos intimidó. Sin embargo, en el correr de los años, The Nature Conservancy y sus socios han aprendido numerosas lecciones nuevas de gran importancia para el desarrollo organizacional. The Nature Conservancy trabaja actualmente con más de 90 organizaciones socias en diferentes países de América Latina, el Caribe, Asia, el Pacífico y Canadá. Estos socios cubren un

amplio espectro que va desde pequeños grupos de base hasta organizaciones nacionales poderosas que tienen la capacidad de proveer asistencia a otros. En nuestro continuo trabajo con socios, The Nature Conservancy ha aprendido de ellos a desarrollar métodos nuevos y mejores para construir organizaciones locales fuertes con capacidad sostenible a largo plazo para lograr sus misiones.

Hemos reunido estas lecciones, mejores métodos y herramientas ya experimentadas en el campo en la nueva serie *Recursos para el éxito*, que reemplaza a nuestro manual anterior. Esta nueva serie ha sido diseñada para que su uso sea más fácil que el manual anterior, con sugerencias y métodos prácticos, texto más claro e información básica más detallada, publicada en librillos de fácil acceso, dedicados a diferentes temas relevantes al fortalecimiento organizacional. Como tal, esta serie no sólo toma el lugar del manual anterior, sino que ofrece material más especializado. Nos sentimos orgullosos de presentar un nuevo volumen de la serie: *Cuatro pilares de la estabilidad financiera*. Otros volúmenes incluyen, entre otros, los siguientes temas:

Autoevaluación institucional

Planificación financiera estratégica

Desarrollo de programas de membresía

Manejo de recursos humanos

Desarrollo de coaliciones

Creemos que la nueva serie *Recursos para el éxito* es un excelente reemplazo del manual anterior y esperamos que estimule a su organización a desarrollarse y compartir sus mejores prácticas.

Richard Devine
Director, Program Internacional para el
Fortalecimiento de Socios
The Nature Conservancy

Introducción

Alcanzar la estabilidad financiera de una institución es una meta que todas las organizaciones sin fines de lucro nos planteamos. En teoría esta estabilidad financiera nos permitirá cubrir nuestros costos administrativos y decidir las actividades prioritarias a realizar para el cumplimiento de nuestras misiones sin estar sujetos a interminables negociaciones con donantes que pueden o no estar de acuerdo con nuestra visión o con el porcentaje de nuestros costos.

Muchas instituciones tratan de encontrar un donante que les permita crear un fideicomiso u oportunidades de generar ingresos que rindan un margen de ganancia superior a las condiciones de mercado. La ingenuidad y capacidad creativa de instituciones sin fines de lucro ha permitido la creación de muchos mecanismos innovadores. Esta capacidad de soñar y convencer a otros que los sueños se convierten en realidad es una de las mayores fortalezas del sector.

Sin embargo, el porcentaje de instituciones que logran dicha estabilidad financiera es aún muy bajo. Esto no se debe a la falta de creatividad ni de compromiso, sino más bien a que muchas instituciones aún mantienen una visión de dependencia de donantes. Si se logra un fideicomiso es, por lo general, a través de una fuente externa. Asimismo, lograr un margen de ganancia superior a las condiciones de mercado requiere por lo general apelar a la condición sin fines de lucro de la institución por lo cual se logran concesiones especiales. Si bien es importante tener en consideración esta capacidad de acceso a capital o condiciones preferenciales como una de las ventajas competitivas de una institución sin fines de lucro, lograr la estabilidad

financiera a través de una sola fuente o un solo mecanismo es un golpe de suerte.

A las puertas del siglo XXI, enfrentando un mercado cada vez más competitivo, una economía globalizada y un entorno en el que el cambio ya no es una variable sino una constante, es imprescindible que utilizemos los mecanismos más sofisticados para lograr dicha estabilidad financiera. La supervivencia del sector sin fines de lucro depende de nuestra capacidad para lograr esta meta.

El sector empresarial provee el modelo más exitoso hasta el día de hoy, no para ser copiado sino adaptado a nuestra realidad. La gran diferencia entre los dos sectores es que el excedente generado en el sector empresarial sirve para crear riqueza del individuo, y en el sector sin fines de lucro dicho excedente se reinvierte en el cumplimiento de una misión. Al fin y al cabo, sin fines de lucro no significa con fines de pérdida. Si el sector empresarial es eficiente, en teoría, las instituciones sin fines de lucro deberían ser aún más eficientes para alcanzar nuestras misiones. No podemos darnos el lujo de depender de un golpe de suerte.

En la serie *Recursos para el éxito* presentaremos una aproximación integral para lograr la estabilidad financiera de una institución. Esta aproximación integral abarca desde la planificación necesaria para lograr dicha meta, hasta estrategias para lograr objetivos específicos tales como generación de ingresos. Muchas de las técnicas planteadas son adaptadas del sector empresarial, pero no sólo desde el punto de vista académico, sino a través de la experimentación conjunta con instituciones socias en América Latina.

Estas publicaciones ilustran experiencias de otras instituciones que ya han emprendido este camino.

Cuatro pilares de la estabilidad financiera es el resultado del trabajo conjunto de muchos autores, organizaciones socias e instituciones dedicadas a la gerencia de instituciones sin fines de lucro.

Agradecemos profundamente a todas las personas e instituciones que han colaborado y siguen colaborando con nosotros en este esfuerzo.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ESTABILIDAD FINANCIERA

El segundo volumen de la serie *Recursos para el éxito* explora los principios básicos de la estabilidad financiera. Estos principios básicos contienen diversos elementos que incluyen:

- ❖ la definición de la estabilidad financiera, tanto del punto de vista contable como conceptual;
- ❖ los pilares fundamentales que la sostienen; y
- ❖ los requisitos institucionales necesarios para alcanzar dicha meta.

Este volumen está dividido en capítulos que abarcan cada uno de los temas mencionados desde un punto de vista conceptual. Otros volúmenes de esta serie explorarán los temas en profundidad y proveerán herramientas para implementar las estrategias propuestas.

Al final de cada tema encontrará unas preguntas para reflexionar. Estas preguntas le ayudarán a realizar el breve autodiagnóstico de la estabilidad financiera de su institución que se encuentra en el capítulo 5.

Contenido

1. Análisis del entorno
2. Definición de estabilidad financiera
3. Pilares fundamentales de la estabilidad financiera
4. Requisitos para lograr una estabilidad financiera
5. Indicadores de estabilidad financiera

Aplicaciones prácticas

- ❖ Analizar los elementos necesarios para que una organización alcance una estabilidad financiera
- ❖ Evaluar el grado de avance de su institución en el cumplimiento de dicha meta.

Capítulo 1

Análisis del entorno

Uno de los mayores retos que enfrentan las instituciones sin fines de lucro en los países en vías de desarrollo¹ es conseguir los recursos financieros para desarrollar las actividades necesarias para el cumplimiento de su misión. Estos retos, que varían dependiendo de las características sobresalientes de la institución, de sus temas centrales de trabajo y de los países en que operan, se dan tanto en el ámbito nacional o local como en el internacional.

Nivel Internacional

Mayor número de ONG/Mayor número de proyectos
Intereses fluctuantes de donantes

Nivel Local

Reglamentación gubernamental
Condiciones económicas
Rol de la sociedad civil

Nivel internacional

Si bien la cantidad de recursos ha incrementado a nivel internacional, dichos fondos son cada vez más escasos debido al creciente número de necesidades y organizaciones que han surgido. No es que el número de necesidades para atender a nivel mundial haya incrementado repentinamente, sino que en esta época estamos más consientes de dichas necesidades y dispuestos a hacer algo para aliviarlas y/o solucionarlas. Los fondos también escasean porque si bien la **cantidad** de recursos ha incrementado, la **cantidad** de fuentes de los mismos no

ha seguido el mismo camino de forma proporcional. El número de fuentes de recursos no ha aumentado al mismo ritmo que las necesidades u organizaciones dispuestas a implementar soluciones.

Aun en los casos cuando estos fondos se encuentran disponibles, el destino de los mismos está controlado por los intereses de los donantes. En la mayoría de los casos, las prioridades del destino de los fondos no son establecidas por los líderes de instituciones locales, sino por los donantes que eligen apoyar una causa u otra. Debemos recordar que ningún donante se encuentra en la obligación de apoyar una causa determinada.

El resultado es que muchas instituciones que dependen de fuentes internacionales no pueden tener una continuidad en sus programas y actividades debido a que el destino de los fondos fluctúa constantemente dependiendo del interés del donante. El problema se agrava aún más porque, por lo general, dichas fuentes internacionales tienen la tendencia de cubrir costos de operación muy bajos, y por ende el costo del proyecto es mayor que la cantidad recibida. Las instituciones aceptan estas condiciones debido a que, en la mayoría de los casos, tienen pocas alternativas: o aceptan el dinero ofrecido o no pueden ejecutar el proyecto. No ejecutar el proyecto implica no cumplir su misión.

¿Qué hacen las instituciones para cubrir aquellos costos que fueron mayores que los ingresos recibidos? Muy simple: 1) recargan al personal

¹ Los conceptos y los lineamientos fueron desarrollados inicialmente de nuestras experiencias en América Latina y el Caribe. Sin embargo, a medida que nuestro trabajo se expande en todo el mundo, esperamos recolectar lecciones aprendidas en el uso de los materiales que se presentan en este manual.

existente de mayor trabajo para así ahorrar costos de contratación de personal; 2) incurrir en un déficit; y/o 3) tratan de buscar fuentes de ingresos complementarios al dinero recibido a nivel internacional, en muchos casos a posteriori.

Nivel local

La generación de ingresos a través de fuentes locales es también un camino escarpado debido a que en muchas regiones, como es el caso de América Latina, la tradición filantrópica es muy incipiente y, cuando aquella existe, está dirigida en su mayoría a causas religiosas o de gran prestigio. En la mayoría de países de la región, se encontrará no más de 6 ó 7 instituciones a las cuales el público brinda un reconocimiento masivo.

Esta tradición filantrópica limitada se debe a una serie de variables:

- ❖ falta de incentivos tributarios por parte de los gobiernos para promover la filantropía;
- ❖ en algunos casos, las instituciones sin fines de lucro en su conjunto no tienen credibilidad;
- ❖ falta de reglamentación apropiada para la fiscalización de instituciones sin fines de lucro, asegurando su transparencia;
- ❖ un porcentaje de la población relativamente pequeño con capacidad económica para disponer de un excedente para donaciones;
- ❖ fluctuaciones económicas y desconfianza en el sistema de ahorros a largo plazo que obligan a las cabezas de familia a velar en primera instancia por el bienestar del núcleo familiar; entre otras muchas variables.

Sin embargo, las raíces de esta limitada tradición filantrópica son aún más profundas. Ellas se derivan del lastre de décadas, sino siglos, de no ejercitar nuestros derechos ciudadanos.

Durante las últimas dos décadas, el desarrollo de la democracia y la sociedad civil ha avanzado notablemente en todo el mundo. Un indicador de este desarrollo incipiente es el surgimiento de las instituciones sin fines de lucro, que representan la voluntad de los ciudadanos de operar cambios que favorezcan a la sociedad.

Sin embargo, debemos reconocer que aún falta gran camino por recorrer. Este movimiento aún no es comprendido en su cabalidad ni por el gobierno, ni por el conjunto de la población. En muchos casos, el gobierno ve a las instituciones sin fines de lucro como opositoras de sus políticas o competidoras por fondos internacionales que de otra manera se asignarían a los gobiernos. La sociedad en general no reconoce que puede expresar sus opiniones a través de dichas instituciones y que el adherirse a ellas significa ejercer su voluntad de cambio.

Por estos y otros motivos, el surgimiento de las instituciones sin fines de lucro no ha venido acompañado de un gran incremento en la tradición filantrópica ni se ha traducido en políticas gubernamentales que lo reglamenten apropiadamente e incentiven su crecimiento. En este contexto, se hace imprescindible utilizar las técnicas más avanzadas para generar recursos propios y alcanzar una estabilidad financiera que le permita a las instituciones una independencia en la toma de sus decisiones que realmente represente las prioridades locales y no las internacionales. Es en este contexto en el cual se vuelve patente y urgente la necesidad de lograr una estabilidad financiera.

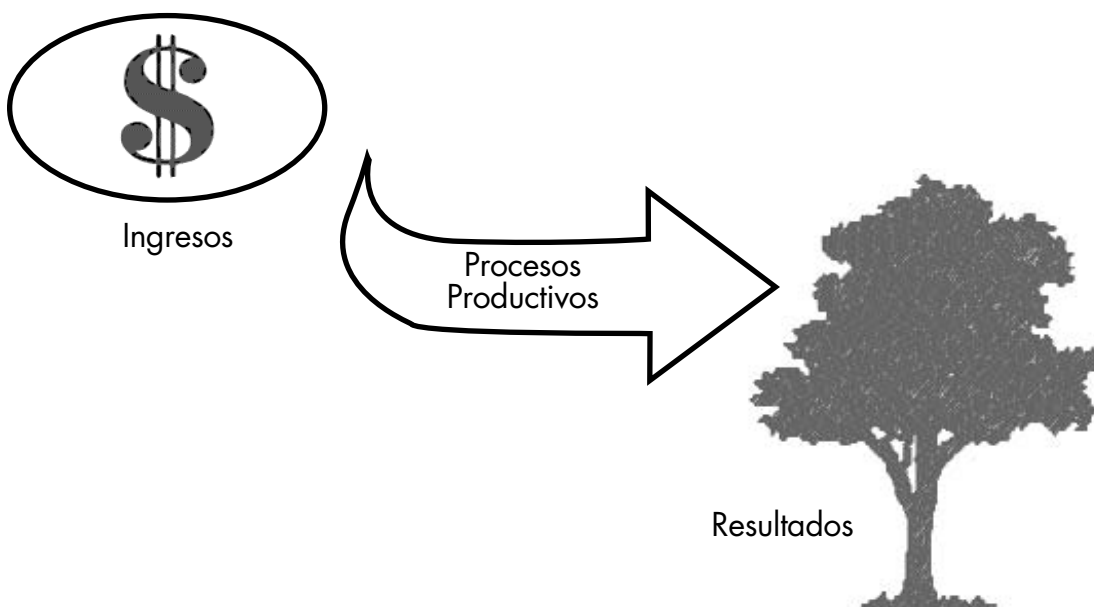
Capítulo 2

¿Qué es la estabilidad financiera de una institución?

Si tomamos en cuenta los retos institucionales para generar ingresos podemos decir que la estabilidad financiera es la capacidad de una institución que le permite obtener **ingresos** (donaciones u otros) a fin de mantener los **procesos productivos** (proyectos) en una tasa constante o creciente para generar **resultados** (cumplimiento de misión, metas u objetivos). Es decir que el fin principal son los resultados que la organización quiere alcanzar y que el medio para alcanzarlos es la habilidad de recaudar fondos para realizar los proyectos y actividades que nos conduzcan a esta meta.

Principio contable de la estabilidad financiera

Si tratamos de explicar este mismo concepto desde el punto de vista contable diríamos que las donaciones son el ingreso bruto de la organización. A dichos ingresos se le resta los costos directos de proyectos, y nos da como resultado el margen bruto. En seguida restamos los costos indirectos de administración (también llamados de operaciones) y el resultado son las ganancias o pérdidas, llamados resultados del ejercicio en las instituciones sin fines de lucro.



Principios contables de la estabilidad financiera

Ingresos Totales = donación o préstamo. En términos empresariales se llama capital de inversión e incluye tanto gastos periódicos como la compra de equipos o infraestructura que la mayoría de los donantes permite que la institución retenga a título de propiedad más allá de la vida del proyecto.

Costos Directos = todos los costos directos del proyecto. Para reconocer estos costos pregúntese: si el proyecto termina, ¿mi institución gastaría en esto necesariamente? No se olvide de incluir el costo de hacer los informes y contabilidad del proyecto.

Costos Indirectos = los costos de operación de la institución que se cargaron al proyecto. Para reconocer estos costos simplemente determine los gastos en que la institución incurre para hacerse cargo de funciones centrales y administrativas. Por lo general se expresan como un porcentaje relativo al presupuesto total de la institución.

Resultados del Ejercicio = es el término que utilizan las instituciones sin fines de lucro para describir el resultado financiero (positivo o negativo) de un período determinado. Si el resultado es positivo se le llama excedente, si es negativo, déficit. Los términos equivalentes a nivel empresarial son ganancia o pérdida.

Si aplicamos este ejemplo a la situación financiera de las instituciones sin fines de lucro, descubrimos que un gran porcentaje de las mismas aspiran a que el resultado del ejercicio sea "0" o a incrementar su patrimonio con adquisición de bienes. Esto significa que la institución al final de un período no tiene ni excedente ni déficit. La organización utilizó todos los ingresos (donaciones) en sus procesos productivos (proyectos y costos administrativos) para producir resultados.

Muchas instituciones consideran que lograr un resultado "0" es el estado ideal de una institución pues ha invertido eficientemente todos sus recursos para producir sus resultados. Sin embargo, esta situación conlleva que la organización se encuentre sujeta a los cambios del entorno sin tener flexibilidad para modificarlos. Las instituciones sin fines de lucro que no tienen recursos propios dependen de la buena voluntad de donantes cada vez que quieren realizar cualquier actividad fuera de los proyectos aprobados. Si el donante no está de acuerdo con las necesidades o prioridades de la organización, o simplemente no está dentro de su capacidad ya sea por límites de tiempo o de dinero, entonces la organización no puede efectuar los cambios que desea.

Imaginemos que una ONG recibe hoy una llamada del ministro de turismo de su país para solicitar un asesor durante tres meses para modificar la

ley de parques nacionales para que incorpore dicha actividad económica. Es una maravillosa oportunidad para la ONG que desde hace mucho tiempo estaba conversando con el ministro con este propósito. El problema es que la asesoría debe empezar la próxima semana y todo el personal de la institución ya tiene su tiempo comprometido en los proyectos que vienen realizando. ¿Dónde conseguir el financiamiento para contratar a una persona que pueda asesorar al ministro en el espacio de una semana?

Por lo general, la respuesta al ejemplo anterior implica algún sacrificio: rechazar la oportunidad, reasignar a profesionales que trabajan en proyectos, lo cual afecta la calidad de los mismos, o simplemente trabajar los fines de semana y "cuanto sea necesario" en detrimento del bienestar del personal. Las organizaciones no tenemos capacidad de respuesta por falta de capacidad económica.

¡Sin fines de lucro no significa con fines de pérdida!

Si tomamos en cuenta las situaciones descritas anteriormente, llegamos a la conclusión que debemos incorporar un nuevo elemento a nuestra primera definición de estabilidad financiera: generar excedente. Ud. se preguntará si ha leído correctamente: generar excedente o, en términos empresariales, "ganancia". ¿No es acaso cierto que nos consideramos con suerte cuando nuestro resul-

tado del ejercicio es "0" y no un déficit? ¿No es acaso cierto que si somos instituciones sin fines de lucro no debemos retener más dinero de lo que podemos gastar? Pues no es cierto. Lo que las instituciones sin fines de lucro **no** podemos hacer es gastar el dinero en fines que no tienen relación con nuestra misión, o repartir las ganancias con fines de lucro personal.

El generar un excedente no está prohibido. Es más, ¡el generar un excedente ni siquiera es un lujo, sino una necesidad y es nuestra obligación! El excedente es vital para tomar provisiones para el futuro y hacer frente a los retos del presente. Si es que no existe un excedente de ingresos, ¿cómo podemos tener capacidad de respuesta a los cambios del entorno y a las oportunidades que se nos presentan? ¿Cómo podemos precaver los riesgos e incertidumbres que nos puede deparar el futuro como crisis económicas o políticas?

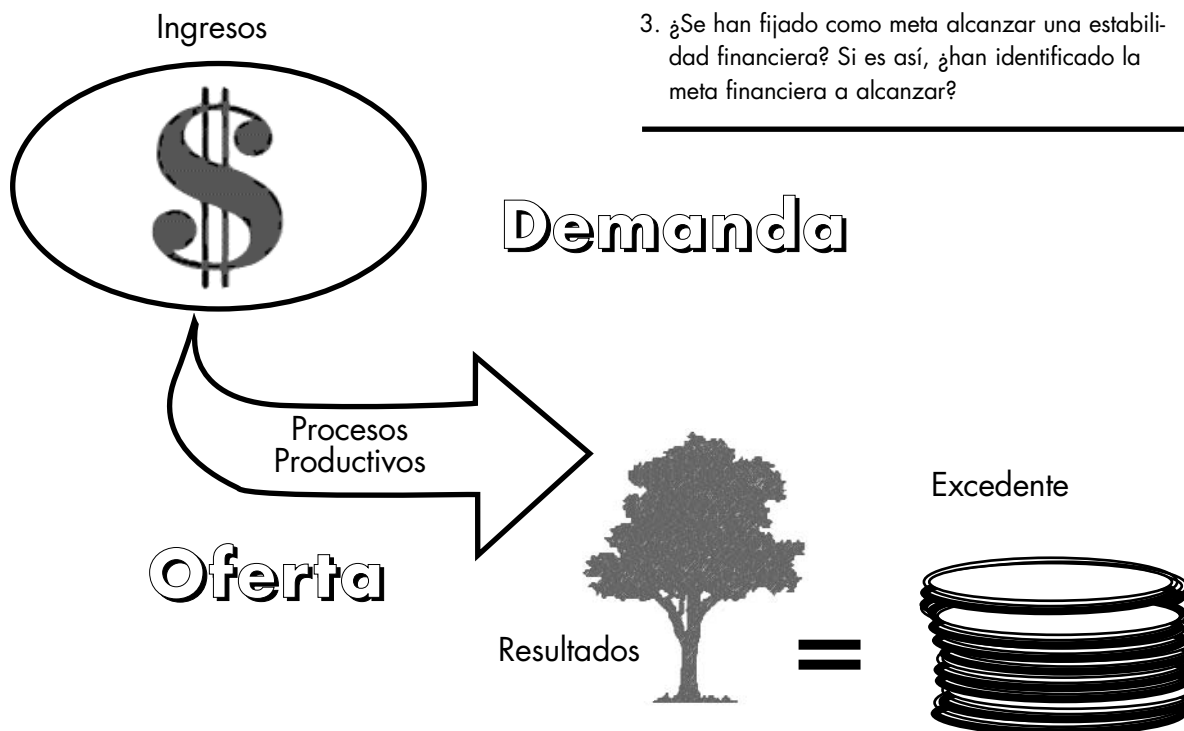
Es por este motivo que definiremos la **estabilidad** financiera incorporando el nuevo elemento. Para nosotros la **estabilidad** financiera de una institución sin fines de lucro es la capacidad de una institución que le permite obtener **ingresos** en respuesta a una demanda, a fin de mantener los **procesos productivos** en una tasa constante o creciente para generar **resultados** y obtener un **excedente**. Es importante tener en cuenta que la **estabilidad** financiera puede alcanzarse en términos de un proyecto, un programa o a nivel de la organización.

Tener una estabilidad financiera significa asegurar la supervivencia a largo plazo de la institución. Es importante definir dicha estabilidad financiera en términos reales, por lo cual modificaremos nuestra ecuación contable para que refleje el resultado que esperamos:

Ingresos totales - Egresos totales = excedente

Preguntas para reflexionar

1. ¿Sabe Ud. si su organización cuenta con un excedente, tiene déficit, o tiene un resultado "0" del ejercicio?
2. Si tiene un excedente o un déficit, ¿sabe de donde proviene?
3. ¿Se han fijado como meta alcanzar una estabilidad financiera? Si es así, ¿han identificado la meta financiera a alcanzar?



Pilares fundamentales de la estabilidad financiera de una institución

Cuando The Nature Conservancy inició su Programa de Desarrollo Institucional en 1988, se dio mucho énfasis a la diversificación de ingresos y a la generación de ingresos propios. Sin embargo, a medida que ha pasado el tiempo hemos sido testigos de muchos casos de organizaciones prometidas que lograban estos dos objetivos exitosamente, pero que aún sufrían de grandes problemas financieros o, en el peor de los casos, prácticamente tuvieron que cerrar las puertas. Aunque parezca muy sencillo, tuvimos que aprender por experiencia que, sin un buen sistema de administración y finanzas y una planificación financiera aunada a la planificación estratégica, no valía mucho ser buenos recaudadores de fondos o

generar ingresos propios. Es como las patas de una mesa: necesita cuatro para estar firme en el suelo. Es de esta manera que hemos titulado a dichos componentes “Los pilares fundamentales de la estabilidad financiera de una institución”.

1er Pilar: Planificación financiera y estratégica

Muchas veces he preguntado a instituciones cuánto necesitan generar a través de ingresos propios. La respuesta en un gran porcentaje de los casos es "lo más que se pueda, lo antes posible". Si bien todos deseamos generar muchos ingresos, es importante que sepamos cuánto es el mínimo que debemos recaudar para alcanzar los objetivos propuestos, tanto para el cumplimiento de nues-



- 1. Planificación estratégica y financiera**
- 2. Diversificación de fuentes de ingresos**
- 3. Buen sistema de administración y finanzas**
- 4. Generación de ingresos propios**

tras respectivas misiones, como también para sufragar los costos administrativos.

Por ejemplo, si una organización no tiene clara su meta, puede iniciar un proyecto de generación de ingresos para recaudar \$50.000 anualmente sin tomar en consideración que tiene un déficit de \$500.000 pagadero a corto plazo. Si no tienen otra forma de recaudar ese dinero, los \$50.000 no van a ser suficientes. Sentirán que no han logrado nada, o que tratan de alcanzar una meta inalcanzable.

A medida que una organización crece y se ve involucrada en un mayor número de actividades, corre el riesgo de concentrarse en la gestión diaria y perder la perspectiva de sus objetivos a largo plazo. La planificación estratégica es el mecanismo que ayuda a esclarecer la misión y los objetivos de la organización y a priorizar las acciones necesarias para su consecución. Una buena planificación se ha convertido en un requisito esencial para acceder a fondos internacionales disponibles.

Sin embargo, al moverse en un plano puramente conceptual, la planificación estratégica tiene una debilidad: no toma en cuenta suficientemente los recursos disponibles en la organización para implementar las estrategias elegidas o su capacidad para captar nuevos recursos. Por esta razón, es importante llevar a cabo de forma paralela un ejercicio de planificación financiera que permita traducir a cifras las acciones descritas en el plan estratégico.

Un plan financiero consiste básicamente en una proyección de los gastos y potencial de obtención de ingresos de la organización. Aunque pudiese parecer que un plan financiero es muy similar a un presupuesto, hay notables diferencias entre los dos. Un plan financiero es un documento dinámico que cambia frecuentemente. El objetivo último de un plan financiero es determinar si en el mediano plazo la organización va a disponer de recursos financieros suficientes para hacer frente a los objetivos descritos en el plan estratégico.

El plan financiero trabaja con base en escenarios, desde el mínimo realizable, hasta el ideal. El escenario mínimo realizable es aquél que cuantifica las prioridades indispensables para el cumplimiento de la misión en un tiempo determinado, y si la organización puede cubrir sus costos fijos o de operaciones en este espacio de tiempo. Dichas

prioridades indispensables y costos fijos de operación constituyen la meta mínima financiera a recaudar.

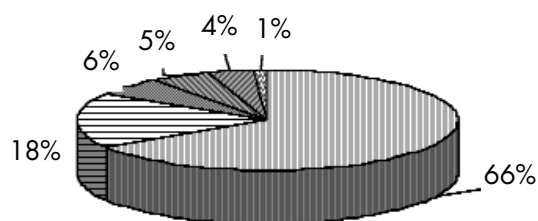
Preguntas para reflexionar

1. ¿Tiene su organización un plan estratégico?
2. ¿Se han planteado prioridades altas, medias y bajas como parte de la planificación estratégica?
3. ¿Sabe cuánto costará implementar las acciones descritas en el plan estratégico?

2do Pilar: Diversificación de fuentes de ingresos

El segundo pilar de la estabilidad financiera de una institución es la diversificación de ingresos, no sólo en términos de generación de ingresos propios, sino del número de fuentes de ingresos de donde proviene nuestro financiamiento principal. Aunque uno tenga 20 donantes para la institución, si un gran porcentaje del presupuesto depende de uno sólo de ellos, la institución seguirá siendo muy vulnerable. Cualquier cambio en la decisión de dicho donante puede ocasionar una gran crisis. Por lo menos el 60% del presupuesto total de una institución debe provenir de cinco fuentes diferentes. Las fuentes de ingreso involucran individuos, empresas, fundaciones, organismos internacionales y el gobierno, entre otras.

Diversificación de Fuentes PPY



- ▣ Varios internacional - 66%
- ▣ Fundaciones nacionales - 18%
- ▣ Empresas locales - 6%
- ▣ Gobierno - 5%
- ▣ Varios nacional - 4%
- ▣ Fundaciones internacionales - 1%

Preguntas para reflexionar

1. ¿Cuál es el presupuesto total de su institución?
2. De dicho presupuesto, ¿cuánto corresponde al presupuesto administrativo?
3. ¿Puede enumerar, a groso modo, las fuentes de ingreso de su institución para el presente año, con las cantidades aproximadas?
4. ¿Tienen un análisis retrospectivo de fuentes de ingreso que abarque por lo menos dos años?
5. ¿Tienen un sistema de seguimiento de donantes?

3er Pilar: Buen sistema de administración y finanzas

Para alcanzar la estabilidad financiera no sólo hay que saber generar ingresos sino también administrarlos bien. Un buen sistema de administración y finanzas se debe regir por un conjunto de políticas institucionales que nos ayude a maximizar el aprovechamiento de nuestros recursos y a asegurar una transparencia del manejo de nuestros fondos. Asimismo, nos debe permitir visualizar con anticipación la situación financiera de la institución y, por ende, tomar las decisiones apropiadas a tiempo. Asimismo, un buen sistema nos permite generar ingresos a través del manejo financiero de los activos a disposición.

Es imprescindible contar con un sistema contable-administrativo adecuado a las necesidades de la organización. Sea cual sea la dimensión y estructura del sistema, éste debe registrar las transacciones de la organización de tal manera que nos permita visualizar a la organización en su conjunto. Muchas instituciones tienen contabilidad por proyectos o donantes, pues de esta manera les resulta más fácil emitir los informes de donantes que en muchos casos requieren de rubros y códigos específicos contables. Sin embargo, para conocer el presupuesto total, o si en algún momento se desea averiguar el costo total de un rubro específico (por ejemplo, viajes), los contadores suman los subtotales de cada proyecto. Esta es una práctica muy peligrosa pues no permite tener los controles adecuados para conocer el estado financiero institucional de forma periódica y automática. Esta manera de llevar la contabilidad que es llamada contabilidad por proyectos o donantes está sujeta a muchos errores humanos. Toda organización debe tener una contabilidad por centro de costos, que le permita doble entrada de códigos para informes a donantes.

Tan importante como el sistema contable, son los informes que se emiten para la toma de decisiones. Los estados financieros que la gerencia de una institución debe revisar periódicamente son:

Estado financiero	Revisión	Comentarios
1. Balance semestral		
2. Estado de ingresos/egresos	Mensual o cada dos meses	
3. Flujo de caja	Mensualmente	
4. Reportes de auditoría	Cuando se conduzca la misma	Ideal al cierre de cada año fiscal
5. Anotaciones a estados financieros		Acompañan el balance
6. Control de inventarios	Semestralmente	
7. Inversiones	Dependerá del monto, importancia y riesgo que se toma	
8. Financiamiento	Dependerá del monto, importancia y riesgo que se toma	
9. Presupuesto	Presentación a Junta Directiva con un trimestre de anticipación al cierre del año fiscal	Aprobación máximo 30 días antes del cierre del año
10. Comprobación de presupuesto	Revisiones trimestrales como mínimo	Esencial para una institución sin fines de lucro ya que depende de contribuciones. Si dichas contribuciones no ingresan el presupuesto puede verse afectado seriamente.

Otros informes que una institución sin fines de lucro debe solicitar de su departamento contable son:

- ❖ Informe de donaciones
- ❖ Fideicomiso (si lo hubiera)
- ❖ Generación de ingresos a través de actividades empresariales
- ❖ Informes financieros a donantes
- ❖ Auditorías de proyectos.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Qué estados financieros prepara su institución?
2. ¿Con qué periodicidad revisa cada uno de ellos?
3. Los estados financieros presentados, ¿son fáciles de entender?
4. ¿Cuántos miembros de la Junta se involucran en el esfuerzo de supervisión financiera?
5. ¿Tienen un comité en la Junta Directiva dedicado a esta tarea?

4to Pilar: Generación de ingresos propios

Generar ingresos propios es una manera de diversificar las fuentes de ingresos. Sin embargo, en esta categoría consideramos todas las formas en que una institución puede generar ingresos que no tienen restricción de uso. Es decir que la institución puede decidir como gastar, no el donante. A continuación se presentan las maneras principales mediante las cuales una institución puede generar recursos propios:

1. Aportes a un fideicomiso o fondo patrimonial

El propósito de un fideicomiso es que una institución pueda beneficiarse de los intereses generados, sin utilizar el capital y manteniendo y/o incrementando su valor en el tiempo.

Una institución puede incluir dentro de sus costos indirectos un porcentaje dedicado a un fondo patrimonial o de fideicomiso. Si éste es el caso, este porcentaje constituye un excedente. Sin embargo, para poder hacer esto, la institución tiene que constituir legalmente dicho fondo patrimonial, y debe transformar en política de la institución la incor-

poración de dicha inversión como parte de los costos indirectos.

La constitución legal de un fondo patrimonial consiste, por lo general, en el establecimiento de una cuenta bancaria separada a la cual la organización se compromete a no gastar, con el propósito de incrementar dicha cuenta hasta el punto que un porcentaje de los intereses constituyan un ingreso para la organización. En muchos casos se nombra a "fideicomisarios", personas para que velan ante la sociedad por el fiel cumplimiento de este compromiso. En muchos países, los Bancos tienen ya procedimientos establecidos para crear dichos fondos.

La transformación en política institucional de incorporar dicha inversión como parte de los costos indirectos significa que se incluye el mismo porcentaje de estos costos en todas las propuestas, para que así todos los donantes reciban un tratamiento equitativo. Por ejemplo, si el porcentaje de costos indirectos de una institución es de 15%, la organización puede incorporar cierta cantidad proporcional a los costos para incrementar el fondo patrimonial. Por lo tanto, a partir de la creación del Fondo Patrimonial, los costos indirectos de una institución serán de 16% en lugar de 15%.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Tiene su institución un fideicomiso?
2. Si es así, ¿se han establecido políticas para mantener y/o incrementar su valor en el tiempo?
3. Si no tiene fideicomiso, ¿se han planteado esta meta?
4. ¿Tiene la organización algún otro bien que pueda generar ingresos, como propiedades?

2. Recaudación de fondos para el fortalecimiento institucional o para operaciones

Se refiere a la solicitud de donaciones, ya sea de individuos, corporaciones o instituciones, que estén dispuestos a dar aportes que apoyen el desarrollo institucional de la organización. Estas donaciones se pueden dar a través de las siguientes modalidades:

- a. apoyo para que la institución incremente su capacidad para generar ingresos ya sea a través de la contratación de personal, adquisición de

equipo de cómputo, inversión inicial necesaria para implementar un proyecto de generación de ingresos, etc.

- b. incremento del patrimonio, ya sea a través de la construcción de infraestructura o a través del incremento del fondo patrimonial.
- c. aportes de fondos no restringidos (sin condiciones en el uso de los mismos) por un período determinado (comúnmente desde uno hasta tres años). Por lo general, éstos son fondos proporcionados cuando una institución está iniciando sus operaciones para permitirle cierta estabilidad financiera hasta que su volumen de proyectos incremente.

Lamentablemente, el tipo de donantes que realiza este tipo de aportes es muy escaso.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Ha solicitado su institución fondos de este tipo?
2. ¿Cuál fue el resultado?
3. ¿Piensa que existen otras oportunidades para recaudar este tipo de fondos?

3. Generación de ingresos a través de aportes del público

Algunas instituciones se dirigen al público para solicitar apoyo para cumplir su misión. Las formas de dirigirse a dicho público pueden ser muy variadas tales como:

- a. oferta de afiliaciones (membresía) para pertenecer a una institución;
- b. organización de eventos por los cuales se cobra una entrada como desfiles o rifas;
- c. solicitud de donaciones a través de campañas públicas como las "teletones" o colectas de dinero a nivel nacional durante un tiempo específico (por lo general muy corto, como un día);
- d. aportes de corporaciones a cambio de deducción de impuestos, imagen, pertenencia a un grupo o una combinación de ellas;
- e. regalías o venta de licencias (logo o marca) a corporaciones a cambio de una cantidad fija o un porcentaje de las ventas de un producto determinado.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Tiene su organización algún tipo de estas iniciativas? Si es así, enumérelas.
2. ¿Sabe Ud. si la iniciativa está generando ganancias? Si es así, ¿cuánto aporta a la institución?
3. Si no está generando ganancias, ¿sabe Ud. cuáles son sus proyecciones financieras? ¿Cuándo llegará al punto de equilibrio?
4. ¿Cuánto ha invertido la institución en poner en marcha esta iniciativa?

4. Generación de ingresos a través de venta de productos y/o servicios

Muchas instituciones ofrecen productos o servicios como una forma de generación de ingresos. La variedad de este tipo de iniciativa es muy amplia; puede ser algo tan sencillo como venta de productos promocionales (camisetas, afiches u otros productos con logotipo de la organización), hasta opciones complejas como provisión de servicios profesionales especializados (por ejemplo, consultorías en un campo determinado). Por lo general, la provisión de estos servicios especializados se origina en una fortaleza técnica de la organización. Asimismo, la manera de ofertar dichos productos y/o servicios también puede ser muy variada. Una manera sencilla es la venta directa a amigos o conocidos. Una manera compleja de oferta puede implicar distribución masiva en puntos de venta comerciales y/o promoción en los medios de comunicación.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Tiene su organización algún tipo de estas iniciativas? Si es así, enumérelas.
2. ¿Sabe Ud. si la iniciativa está generando ganancias? Si es así, ¿cuánto aporta a la institución?
3. Si no está generando ganancias, ¿sabe Ud. cuáles son sus proyecciones financieras? ¿Cuándo llegará al punto de equilibrio?
4. ¿Cuánto ha invertido la institución en poner en marcha esta iniciativa?

5. *Generación de ingresos a través de la creación de empresas relacionadas con una misión determinada.*

Esta es la forma más avanzada y compleja de generación de ingresos. Se trata de la creación de empresas con fines de lucro de la cual la organización es propietaria, parcial o totalmente. Por lo general surge a través de la identificación de una oportunidad empresarial por parte de la institución sin fines de lucro, pero que reconoce la existencia de diversos factores que favorecen la creación de una entidad separada, en lugar de manejar la iniciativa como un programa o proyecto. Dichos factores pueden ser múltiples, e incluyen:

- a. Necesidad de obtener capital a través de instrumentos comerciales.
- b. Necesidad de atraer personal del sector privado para dirigir la iniciativa, creando una escala salarial y de incentivos diferente a la de la institución;
- c. Proteger el patrimonio de la institución de riesgos inherentes a una empresa;
- d. Riesgo de distraer las acciones de la institución en actividades que no apoyan directamente el cumplimiento de su misión;
- e. Necesidad de proteger la imagen institucional; etc.

Sea cual fuese la razón o razones para elegir este camino, es una opción que se debe meditar cuidadosamente pues si Ud. le pregunta a cualquier empresario, no es fácil obtener ganancias. Cuesta mucho esfuerzo y trabajo y, en este caso, las empresas compiten directamente a nivel comercial. Asimismo, se debe establecer una política clara acerca del destino de las ganancias que correspondan a la institución sin fines de lucro. Jamás debe haber ninguna duda acerca del destino de las mismas. Por lo general, se establece la política de que todas las ganancias que correspondan a la institución ¡serán invertidas en la misma de inmediato!

Preguntas para reflexionar

1. ¿Tiene su organización algún tipo de estas iniciativas? Si es así, enumérelas.
2. ¿Sabe Ud. si la iniciativa está generando ganancias? Si es así, ¿cuánto aporta a la institución?
3. Si no está generando ganancias, ¿sabe Ud. cuáles son sus proyecciones financieras? ¿Cuándo llegará al punto de equilibrio?
4. ¿Cuánto ha invertido la institución en poner en marcha esta iniciativa?
5. ¿Tienen socios que compartan su riesgo?
6. ¿Es compatible la iniciativa con la misión de su institución?

6. *Generación de ingresos a través de manejo financiero*

Esta es una de las formas de generación de ingresos que la mayoría de las instituciones sin fines de lucro pueden implementar, ya sea que genere ingresos grandes o pequeños. Este rubro se refiere al manejo apropiado y estratégico de los activos de la organización (activos pueden ser cuentas bancarias, propiedades, etc.) para que aproveche al máximo el potencial financiero de los mismos. Por ejemplo, si existen propiedades, éstas se pueden arrendar si no están siendo utilizadas; las cuentas bancarias se pueden colocar en diversos instrumentos para generar intereses hasta que el dinero tenga que ser utilizado; o se pueden vender bienes que se encuentren en desuso pero que aún tengan algún valor realizable.

Sin embargo, las instituciones sin fines de lucro que deseen implementar cualquiera de estas estrategias deben revisar la legislación vigente de cada uno de sus países para comprobar que no existen barreras legales. Por ejemplo, en Perú, las fundaciones no pueden vender ninguno de sus bienes sin una autorización especial que tarda mucho tiempo en conseguirse. Otra área que se deberá investigar son las políticas de donantes con respecto al manejo de fondos. Por ejemplo, la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) requiere que cualquier interés generado a través de la administración de sus fondos sea devuelto en su totalidad a la misma.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Ha obtenido su institución ingresos a través de manejo financiero? Si es así, ¿cuánto?
2. Si no ha obtenido ingresos, ¿sabe Ud. algún motivo que prevenga a su institución para utilizar esta estrategia?
3. ¿Sabe Ud. si algún donante se opone a que se generen intereses a través del manejo de sus fondos?
4. ¿Tiene su institución políticas dirigidas al manejo de fondos?

7. Generación de ingresos a través de alianzas con empresas

Las alianzas estratégicas con empresas se refieren al mercadeo con causa. Se pueden definir como las actividades comerciales en la cual las instituciones sin fines de lucro entran en alianza con empresas para mercadear una imagen, producto o servicio con el propósito de obtener un beneficio mutuo. Idealmente, en el mercadeo con causa tanto la institución como la empresa obtienen un resultado positivo. La empresa gana una buena imagen, vende más productos o servicios y la institución recibe dinero para llevar a cabo su misión. Algunas

veces, este dinero es un porcentaje de las ventas; otras veces, es una cantidad específica; y, en algunas ocasiones, es una combinación de ambos.

Hay que tener en cuenta que, a través de este tipo de alianzas, las instituciones sin fines de lucro reducen los riesgos económicos pero asumen un riesgo en su imagen pública. Si la empresa con la cual se asocian tiene una imagen pública negativa, es casi seguro que eso causará daño a la imagen de la institución.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Tiene su organización alianzas con empresas. Si es así, ¿cuáles?
 2. ¿Sabe Ud. si la iniciativa está generando ganancias? Si es así, ¿cuánto aporta a la institución?
 3. Si no está generando ganancias, ¿sabe Ud. cuáles son sus proyecciones financieras?
 4. ¿Sabe Ud. qué imagen tiene el público de la empresa?
 5. ¿Cuánto ha invertido la institución en poner en marcha esta iniciativa?
-

Capítulo 4

Requisitos para alcanzar la estabilidad financiera

Hemos analizado los principios contables, la importancia del concepto de generar un excedente para alcanzar la estabilidad financiera y sus pilares fundamentales. Sin embargo, para llegar a dicha meta se requiere de mucho esfuerzo y de trabajo en equipo. También se requiere de un cambio de mentalidad de la organización en todo su conjunto, pues se trata de generar un excedente de ingresos, lo cual es contrario a la creencia general de la buena práctica de dirigir una organización sin fines de lucro. Los seis requisitos indispensables para alcanzar la estabilidad financiera de una organización son:

1. *Compromiso a largo plazo*
2. *Liderazgo*
3. *Inversión de tiempo y dinero*
4. *Plan de negocios*
5. *Buen equipo gerencial*
6. *Trabajo en equipo*

Ilustremos algunos de dichos requisitos con un ejemplo:

La organización "Pura Vida" necesita recaudar \$50.000 anualmente para cubrir su presupuesto administrativo, de lo contrario tendrán un déficit. "Pura Vida" propone vender camisetas para lograr la estabilidad financiera con una inversión inicial de \$10.000, proveniente de una donación. Se prevé que las ganancias van a ser muy buenas, del 200%. Es decir, tendrán ganancias de \$20.000 y recuperarán el capital invertido de \$10.000.

Sin embargo, aun cuando obtengan este resultado, les faltaría \$20.000 para cubrir su presupuesto. Digamos que, para no complicar el problema, la organización decide reducir sus costos para no entrar en un déficit y utilizar los \$30.000 que generaron a través de la venta de camisetas. Si todas estas condiciones se cumplen el resultado del ejercicio será "0", es decir no tendrán ni déficit ni excedente.

Año	Inversión	Costo	# Unidades	Precio de Venta	Ingreso Bruto	ONG Utiliza
1	10,000	1	10,000	3	30,000	30,000
2	0	1	—	—	—	—

Lamentablemente, a pesar de haber obtenido el éxito en la venta de camisetas, el objetivo de la organización era generar ingresos anualmente (no sólo un año). Debido a que se utilizó todo el dinero generado, la institución ya no tiene más dinero para producir camisetas y venderlas el segundo año. No se ha avanzado significativamente hacia la estabilidad financiera de la organización.

Si en lugar de gastar todo el dinero, la organización Pura Vida decide que sólo utilizará parte del ingreso generado para cubrir su presupuesto, y que cada año invertirá 5.000 más de lo que se invirtió el año anterior, ¿cuánto tardará la organización en alcanzar la meta de generar \$50.000 anualmente? Asumamos que la institución genera 200% de ganancia todos los años, costo de producción y venta es \$1, el precio de venta es \$3, y que todas las demás condiciones externas se mantienen igual (inflación, demanda, costos, etc.).

Año	Inversión	Costo	# Unidades	Precio de Venta	Ingreso Bruto	ONG Utiliza
1	10.000	1	10.000	3	30.000	15.000
2	15.000	1	15.000	3	45.000	25.000
3	20.000	1	20.000	3	60.000	35.000
4	25.000	1	25.000	3	75.000	50.000

Con todas las condiciones ideales, la organización tarda cuatro años en generar \$50.000 de manera constante. En el año 1, la organización tiene ingresos por un total de \$30.000. Debido a que el costo inicial de inversión es una donación, todo lo cuenta como ganancia. Por lo tanto puede utilizar todo, excepto lo que piensa reinvertir el próximo año que en este caso es \$15.000 (\$10.000 + \$5.000 adicionales cada año). La ecuación se repite sucesivamente hasta el cuarto año, en el cual la institución genera \$75.000 y el costo de inversión para lograr dicha cantidad es de \$25.000 (la diferencia es la meta esperada de \$50.000). Si todas las condiciones se mantuvieran iguales, la organización podría generar \$50.000 indefinidamente con una inversión de \$25.000 en la producción y comercialización de camisetas.

1. Compromiso a largo plazo

Así como ningún proyecto de envergadura se realiza de la noche a la mañana, de la misma manera se

tarda tiempo en generar ingresos. Todas las empresas exitosas que Ud. ve a su alrededor necesitan de un compromiso de largo plazo para alcanzar el éxito. En el caso de "Pura Vida" se necesitaron cuatro años para alcanzar la meta propuesta. Mientras tanto la organización tuvo que hacer sacrificios para resistir la tentación de gastar un dinero que necesitaba para sus operaciones y en lugar de esto invertirlo en producir mayor número de camisetas.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Sabe Ud. si su organización tiene una necesidad inmediata (tal como cubrir déficit) para generar ingresos?
2. ¿Se ha planteado su institución una meta financiera específica?

2. Liderazgo

Si los líderes y directivos de la organización no están comprometidos con la meta de alcanzar la estabilidad financiera es casi imposible que se logre este objetivo. Si los directivos de la organización solicitan resultados de corto plazo, pero se necesita trabajo de largo plazo para alcanzar las metas esperadas el personal a cargo de generar ingresos se desanimará. Asimismo, en algunas instancias, se necesitará la colaboración de todos (tanto personal como directivos) para la obtención de las metas financieras. Los directivos deben liderar con el ejemplo.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Quiénes de sus líderes institucionales están comprometidos en este esfuerzo?
2. ¿Cuál es su nivel de compromiso, sólo moral o participación activa?

3. Para generar dinero debemos invertir tiempo y dinero

¡Así es! Para lograr una estabilidad financiera se requieren recursos. En nuestro ejemplo sólo se requirió una inversión inicial de \$10.000 pero hemos asumido que dicho monto cubría todos los costos de producción, distribución, venta, control, etc. Por lo general, el asunto es más complejo. Hay costos directos y costos indirectos, tal como en cualquier proyecto. Asimismo, hay costos fijos (aquéllos que se mantienen en el tiempo) y variables (que están directamente relacionados con la producción para venta como las camisetas).

El generar ingresos no es un trabajo de medio tiempo sino que es un trabajo de tiempo completo, y a veces de un equipo completo de personas tanto para actividades innovadoras (por ej., las camisetas) como tradicionales (por ej., recaudación de fondos a nivel internacional). Por ejemplo, para recaudar dinero de fundaciones internacionales se necesita preparar la propuesta, enviarla por courier, dar seguimiento al donante y, preferentemente, visitarlo y, si la propuesta no es aprobada, ¡hay que iniciar el proceso nuevamente hasta alcanzar la meta! ¡Todo esto requiere un costo de inversión!

En este ejemplo hemos invertido el tiempo de personas de nuestro equipo en la preparación de la propuesta, actividades de seguimiento y de cultivo al donante. Las organizaciones sin fines de lucro deben empezar a valorar el tiempo de las personas en términos monetarios para efectuar una planificación realista de sus recursos humanos. No olviden el viejo adagio “el tiempo es oro”.

Asimismo, también hemos visto en el ejemplo de las fundaciones que necesitamos invertir dinero en efectivo para las llamadas telefónicas, envío de courier y hasta para las visitas. Esta “inversión de capital” es aún más notoria cuando iniciamos una actividad comercial, como en el caso de la producción de camisetas para su venta. En este caso, debemos considerar el tiempo de la persona a cargo de dirigir la comercialización y producción de las camisetas, diseñadores de arte, costo de producción, costo de venta, costo de promoción, costo de distribución y finalmente el costo de tener un capital invertido en una operación cuando hubiera podido ganar intereses en el Banco, así que es el costo de pérdida de otras oportunidades.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Cuánto está dispuesta su institución a invertir en una iniciativa de este tipo?
2. ¿Tiene su institución acceso a otras fuentes de financiamiento?
3. ¿Quiénes van a invertir su tiempo en sacar adelante esta iniciativa? ¿Se contratará personal exclusivamente nuevo o parte del personal existente se verá involucrado?
4. ¿Cuánto tiempo están dispuestos a dedicar el Director Ejecutivo y/o miembros de la Junta Directiva para supervisar esta iniciativa?

4. Planificación de negocios

Toda iniciativa para generar ingresos debe efectuar un estudio de factibilidad, y si éste indica que existe un buen potencial, se debe expandir a un plan de negocios. Muchas instituciones piensan que sólo se aplican estos procedimientos en el caso de proyectos empresariales de envergadura. Sin embargo, este paso es necesario aunque sea un proyecto pequeño. Además, no es necesario que el emprendimiento sea empresarial; se puede aplicar esta metodología a formas tradicionales de recaudación de las instituciones sin fines de lucro como campañas de membresía o corporativas.

Un plan de negocios le permitirá a la institución determinar muchos elementos indispensables para decidir si vale la pena el esfuerzo de la iniciativa o no. Por ejemplo, un estudio de factibilidad ayudará a determinar si existe un mercado potencial para el producto o servicio que espera ofrecer; analizar las oportunidades y amenazas del entorno incluyendo a la competencia; determinar los costos de la iniciativa lo cual permitirá fijar una política de precios y hacer proyecciones financieras para conocer cuánto es el potencial de ganancia, y para cuando lo podemos esperar. Asimismo, una de las funciones esenciales del plan de negocios es establecer metas de mercado y financieras para poder dar un seguimiento a tiempo al cumplimiento de las mismas. En nuestro ejemplo de “Pura Vida” asumimos costos, precios, demanda y mercado. Sin embargo es esencial que conozcamos estos componentes con anticipación.

El costo y esfuerzo necesarios para realizar este ejercicio dependerán de la envergadura de la inicia-

tiva. El personal de la institución puede realizar esta tarea si es un proyecto pequeño. Existen metodologías para ayudar a profesionales que no hayan realizado un estudio de este tipo. A mayor inversión y riesgo, mayor la inversión que se deberá hacer en realizar un estudio completo con la ayuda de profesionales en este campo. Es importante recalcar que aunque se contrate a un consultor para realizar el estudio, es esencial que un equipo del personal de la institución esté involucrado en el proceso. De lo contrario, correrán el riesgo de no comprender a cabalidad las conclusiones, o no sentir liderazgo del proyecto. En general, esta situación puede dar como resultado planes de negocios que se archivan sin utilizarse.

Es una obligación para toda institución sin fines de lucro asegurarse que sus escasos recursos son utilizados de la forma más eficiente. Sin un estudio de factibilidad o un plan de negocios no hay manera de predecir lo que sucederá con un emprendimiento; nuevamente dependemos de la suerte. El plan de negocios no es una garantía de éxito, pero sí incrementa substancialmente las posibilidades del mismo. Las instituciones sin fines de lucro deben incorporar esta metodología en su planificación de cualquier emprendimiento que involucre generar ingresos para asegurarse que han hecho todo lo posible para invertir el dinero en un proyecto rentable.

Preguntas para reflexionar

1. Si su institución ha emprendido una iniciativa de generación de ingresos, ¿se efectuó un estudio de factibilidad y/o plan de negocios con anterioridad a poner en marcha el proyecto?
2. Si no se efectuó un estudio de factibilidad, ¿se investigó por lo menos el potencial de mercado o se hicieron proyecciones financieras?
3. ¿Tiene su institución alguna persona (ya sea del personal remunerado o la Junta Directiva) que esté familiarizada con el proceso de planificación de negocios o que haya recibido algún entrenamiento en este rubro?
4. Si su institución está planeando una iniciativa de generación de ingresos, ¿están considerando realizar dichos estudios?

5. Buen equipo gerencial

Cuando un inversionista está considerando su participación en un negocio, lo primero que evalúa son cuatro variables: producto viable, mercado potencial, proyecciones financieras promisorias y equipo gerencial competente. Sin un líder que tenga la visión para llevar a cabo la iniciativa, un negocio no funciona. No importa si tiene el mejor plan de negocios del mundo, el entorno varía constatemente y hace falta un líder con visión y experiencia para sortear los obstáculos que se presenten en el camino o reconocer nuevas oportunidades, ya sea para una campaña corporativa como para un complejo emprendimiento empresarial.

Si su institución no está dispuesta o no tiene el dinero para contratar a dicho líder y al equipo necesario para llevar a cabo el emprendimiento, la organización no debería lanzar la iniciativa. A veces los Directores Ejecutivos o miembros de la Junta Directiva están dispuestos a supervisar un emprendimiento. Este es un aporte valioso, pero no debe ser confundido con el proceso de implementación. Es necesario que una persona esté dedicada a tiempo completo, pero si existe una supervisión activa quizás se pueda bajar el perfil de la persona a cargo.

Preguntas para reflexionar

1. Asumiendo que su institución tiene una iniciativa de generación de ingresos, ¿sabe Ud. quien está a cargo de la misma?
2. ¿Cuál fue el proceso de contratación? ¿Se elaboró un perfil de la persona ideal? ¿Se difundió debidamente la solicitud de contratación?
3. ¿Conoce la experiencia de dicha persona en el rubro?
4. ¿Está la institución contenta con los resultados producidos hasta la fecha? ¿Está logrando las metas planteadas en el plan de negocios?

6. Trabajo en equipo

Muchos de los planes que su organización hace para alcanzar la estabilidad involucran a otras áreas del personal. Dicho personal deber ser capacitado y se debe establecer formalmente líneas de comunicación. Por ejemplo, una organización que vendía productos en su local a las personas que visitaban la organización había colocado los productos en un bonito escaparate localizado en la recepción. Sin

embargo la recepcionista que atendía a los visitantes no conocía los precios del producto, ni el procedimiento para efectuar una venta. El resultado: muchas ventas perdidas.

Otra institución lanzó un programa de ecoturismo para sus miembros a través del boletín de la organización, ofreciendo diversos destinos. Los miembros empezaron a hacer llamadas telefónicas para preguntar por el programa, pero la telefonista no sabía de este programa y comunicó a los posibles clientes con el programa de áreas naturales protegidas, porque pensó que la organización no ofrecía estos viajes. Lamentablemente, el departamento de membresía tampoco informó al programa de áreas naturales protegidas sobre esta iniciativa y los técnicos le indicaron a los miembros que debía haber una confusión y les sugirieron que se comunicaran con la agencia de viajes. Extrañada de no tener respuesta, la directora de membresía empezó a indagar y encontró que ¡a todas las personas que llamaron se les informó que había sido un error! Resultado: no hay ventas.

Los dos ejemplos anteriores, aunque parecen irrisorios, son reales. No hace falta ser una organización inmensa para que no haya comunicación. Todos estamos muy ocupados y pensando en nuestros proyectos. También es importante capacitar al propio personal para incrementar su capacidad y motivarlo.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Se ha informado al personal de la institución de las iniciativas de generación de ingresos que se están llevando a cabo?
 2. ¿Se ha hecho una lista de personas que potencialmente se verán involucradas aunque sea indirectamente?
 3. ¿Se ha provisto de información y/o capacitación a aquellas personas indirectamente involucradas?
 4. ¿Se ha considerado el impacto de esta iniciativa en la imagen institucional? Si ésta fuera negativa, ¿se ha informado al personal de potenciales problemas y estrategias para enfrentarlos??
-

Capítulo 5

Indicadores de la estabilidad financiera institucional

Desde que inició su programa de Desarrollo Institucional, The Nature Conservancy ha creado diferentes indicadores para medir el grado de avance en el desarrollo institucional. Creemos firmemente en la importancia de utilizar estos indicadores pues proveen un sistema de medición del grado de avance en un tema específico, y establecen una meta a la cual aspirar. Estos indicadores son fruto de la experiencia compartida con todas las organizaciones socias. La meta ideal (escala 5) es producto del análisis de factores de muchas instituciones que han alcanzado el éxito.

Los indicadores a continuación forman parte de un conjunto más completo de medición de desarrollo institucional. En el presente volumen presentamos sólo aquellos relevantes a la estabilidad financiera institucional.

Es importante recalcar que por lo general el desarrollo no es parejo en todas las áreas. Asimismo, es también importante enfatizar que dichos indicadores están en evolución constante. Si alguna organización ha encontrado otras soluciones que las conduzcan al éxito es tan válido como las metas propuestas en este capítulo. Este es simplemente un común denominador.

Las preguntas para reflexionar presentadas en los diferentes temas les ayudarán a tener una mejor visión para realizar este ejercicio. Dichas preguntas para reflexionar constituyen una parte de un diagnóstico de estabilidad financiera. El presente ejercicio sólo tiene el propósito de ser de utilidad para el desarrollo de su institución. Esperamos que se transforme en una de las herramientas que su organización utiliza para alcanzar sus metas.

A: Indicadores de visión y liderazgo

Indicador A 1: Planificación estratégica

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Plan estratégico que incluye un plan financiero institucional de largo alcance (3-5 años) actualizado periódicamente como resultado del proceso de participación en el cual intervienen el personal, la junta directiva y asesores externos. |
| <input type="radio"/> 4 | El personal usa el plan estratégico actual que incorpora el plan financiero institucional de largo alcance a fin de orientar las principales decisiones programáticas, incluida la presentación de propuestas de subvenciones. |
| <input type="radio"/> 3 | El personal tiene cierta familiaridad con el plan estratégico actual. |
| <input type="radio"/> 2 | Plan estratégico anacrónico o en preparación. |
| <input type="radio"/> 1 | No existe plan estratégico alguno. |

Indicador A 2: Efectividad de la Junta Directiva

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Los miembros de la Junta Directiva gobiernan activa y efectivamente para guiar el futuro de la organización y asegurar su estabilidad institucional y financiera en el largo plazo. Los comités han sido formados para abordar temas específicos tales como inversiones, sustentabilidad financiera, recaudación de fondos, etc. |
| <input type="radio"/> 4 | La mayoría de los miembros del órgano directivo de la organización, en forma regular, imparten orientación, ejercen supervisión financiera, fijan políticas, participan en la planificación, proporcionan u obtienen fondos y brindan continuidad para las transiciones de liderazgo. |
| <input type="radio"/> 3 | Algunos miembros de la Junta Directiva de la organización ejercen, ocasionalmente, liderazgo y supervisión y proporcionan u obtienen fondos para la organización. |
| <input type="radio"/> 2 | Sólo pocos miembros de la Junta Directiva de la organización aportan tiempo, esfuerzo o dinero para el gobierno de la organización. |
| <input type="radio"/> 1 | La Junta Directiva de la organización es inactiva, no orienta ni provee fondos. |

Indicador A 3: Planificación de la estabilidad financiera

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La organización posee un plan de estabilidad financiera en marcha, que es objeto de seguimiento. Se cumplen las metas y se realizan ajustes. |
| <input type="radio"/> 4 | La organización ha ensayado y analizado varios métodos y ha integrado esas estrategias en un plan con objeto de alcanzar sus metas financieras, y ha comenzado a concretar algunas de ellas. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización ha comenzado a trazar estrategias de obtención de fondos y otras llamadas a generar ingresos, con objeto de atender a las necesidades financieras cuantificadas y ha comenzado a ensayar esos métodos. |
| <input type="radio"/> 2 | La organización ha cuantificado las necesidades financieras que deberá atender a fin de lograr los objetivos administrativos y programáticos fijados para los próximos tres a cinco años. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización no ha definido las necesidades financieras mínimas que deberá atender a fin de lograr los objetivos administrativos y programáticos fijados para los próximos tres a cinco años. |

B: Indicadores de capacidad de generación de recursos

Indicador B 1: Plan para la obtención de fondos y el desarrollo

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | El proceso de recaudación de fondos está integrado con los sistemas financiero-administrativos, los cuales son objeto de seguimiento y ajuste constantes. |
| <input type="radio"/> 4 | Los objetivos de recaudación de fondos están claramente definidos y el plan para lograrlos está desarrollado en base a los planes estratégicos y financieros de la organización; se comparte la responsabilidad entre varias personas, como parte de un proceso sistemático. |
| <input type="radio"/> 3 | La organización ha comenzado a sistematizar actividades para generar recursos y a delegar los contactos con los donantes y los esfuerzos de recaudación de fondos. |
| <input type="radio"/> 2 | Una sola persona es responsable de casi toda la generación de recursos. |
| <input type="radio"/> 1 | No se llevan a cabo actividades sistemáticas para la generación de recursos. |

Indicador B 3: Diversificación de las fuentes de financiamiento

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La organización posee una amplia base de financiamiento formada al menos por 8 fuentes (donantes) diferentes, ninguna de las cuales contribuye más del 25% del ingreso total anual. |
| <input type="radio"/> 4 | Por lo menos cinco de las fuentes de financiamiento (donantes) representan el 60% del presupuesto total de la organización; ninguna fuente de financiamiento representa más del 25% de los ingresos de la organización. |
| <input type="radio"/> 3 | Una fuente de financiamiento (donante) representa más del 40% de los ingresos de la organización; al menos otras cuatro fuentes representan el 60% restante. |
| <input type="radio"/> 2 | Una fuente de financiamiento (donante) representa más del 60% de los ingresos de la organización. |
| <input type="radio"/> 1 | Una fuente de financiamiento (donante) representa más del 80% de los ingresos de la organización. |

Indicador B 4: Generación de ingresos sin restricciones

Nota: Este indicador se refiere al financiamiento que puede ser gastado a discreción de la organización. Este financiamiento puede haber sido ganado (por la venta de productos o servicios, por ingresos de un fondo fiduciario) o provisto por donantes sin instrucciones específicas acerca de cómo se deben gastar los fondos. Para poder responder esta pregunta, una organización debe haber determinado previamente el costo de sus operaciones (también conocido como costos generales fijos o costos indirectos), o haber determinado que más del 20% de su ingreso total deriva de fuentes sin restricciones.

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | El ingreso sin restricciones representa más del 40% del total del presupuesto anual de la organización. |
| <input type="radio"/> 4 | El ingreso sin restricciones representa más del 20% del total del presupuesto anual de la organización. |
| <input type="radio"/> 3 | El ingreso sin restricciones representa más del 50% de sus costos operacionales anuales. |
| <input type="radio"/> 2 | El ingreso sin restricciones representa menos del 50% de sus costos operacionales anuales. |
| <input type="radio"/> 1 | La organización no genera ingresos sin restricciones. |

C: Indicadores de capacidad administrativo/financiera

Indicador C 1: Tasa de recuperación de gastos indirectos

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Un auditor externo ha calculado el índice de recuperación de gastos indirectos (también llamado costo de operación o costo general) y se lo incluye en todas las subvenciones (cuando los donantes lo permiten). |
| <input type="radio"/> 4 | Un auditor externo ha calculado el índice de recuperación de gastos indirectos y se lo incluye en la mayoría de las subvenciones. |
| <input type="radio"/> 3 | El personal ha calculado el índice de recuperación de gastos indirectos pero éste no ha sido verificado por un auditor externo; el índice es incluido en la mayoría de las subvenciones. |
| <input type="radio"/> 2 | Algunos gastos indirectos son incluidos en las subvenciones pero el índice no ha sido calculado. |
| <input type="radio"/> 1 | Ningún gasto indirecto es incluido en los proyectos de subvenciones. |

Indicador C 2: Sistemas de contabilidad

<input type="radio"/> 5	Se usa la información contable en el proceso de toma de decisiones.
<input type="radio"/> 4	El plan de cuentas de la organización permite realizar el análisis financiero de los proyectos en forma conjunta.
<input type="radio"/> 3	Contabilidad por proyecto, con acumulación en el estado financiero general de la organización.
<input type="radio"/> 2	Contabilidad por proyecto o por donante, sin acumulación.
<input type="radio"/> 1	Contabilidad por desembolso.

Indicador C 3: Información financiera interna

<input type="radio"/> 5	Los informes financieros de toda la organización y de programas específicos que muestran las ganancias reales y los gastos acumulativos en comparación con el presupuesto se entregan puntualmente por trimestre, durante dos años consecutivos.
<input type="radio"/> 4	Los informes financieros de toda la organización y de programas específicos que muestran las ganancias reales y los gastos acumulativos en comparación con el presupuesto se entregan puntualmente, por lo menos cada trimestre, a los gerentes de proyecto o miembros de la Junta Directiva.
<input type="radio"/> 3	Los informes financieros de toda la organización y de programas específicos que muestran las ganancias reales y los gastos acumulativos en comparación con el presupuesto se preparan pero no circulan entre los gerentes de proyecto o miembros de la Junta Directiva.
<input type="radio"/> 2	Algunos informes financieros de programas específicos que muestran las ganancias y los gastos acumulativos en comparación con el presupuesto se preparan pero no circulan entre los gerentes de proyecto o miembros de la Junta Directiva.
<input type="radio"/> 1	No se preparan informes financieros que muestran las ganancias y los gastos acumulativos en comparación con el presupuesto.

Indicador C 4: Información financiera externa

<input type="radio"/> 5	Los informes financieros para uso externo se terminan y distribuyen a su debido tiempo y se usan regularmente para tomar decisiones. Los informes financieros se incluyen en el Informe Anual de la organización que ha sido publicado al menos durante dos años consecutivos.
<input type="radio"/> 4	Los informes financieros para uso externo se terminan y distribuyen a su debido tiempo, y ocasionalmente se usan para tomar decisiones.
<input type="radio"/> 3	Los informes financieros para uso externo se terminan y distribuyen a su debido tiempo.
<input type="radio"/> 2	Los informes financieros y estados de cuenta para uso externo generalmente están incompletos y/o son distribuidos con atraso, incluyendo el informe de los donantes, las hojas de balance y los informes de gastos.
<input type="radio"/> 1	Se producen esporádicamente informes financieros y balances sólo para uso interno.

Indicador C 5: Supervisión externa (auditoría)

<input type="radio"/> 5	Se llevan a cabo auditorías internas y externas en forma periódica y se pone en práctica todas las recomendaciones.
<input type="radio"/> 4	Se llevan a cabo auditorías internas y externas en forma periódica y se pone en práctica parte de las recomendaciones.
<input type="radio"/> 3	Se llevan a cabo auditorías internas y externas en forma periódica.
<input type="radio"/> 2	Sólo se llevan a cabo auditorías internas.
<input type="radio"/> 1	No se llevan a cabo auditorías internas ni externas, ni exámenes formales de los estados financieros de la organización por parte de la junta de dirección.

Indicador C 6: Flujo de caja

<input type="radio"/> 5	El flujo de caja se calcula trimestralmente y se utiliza el cálculo para orientar las decisiones programáticas por lo menos durante dos años consecutivos. Anualmente no hay flujo de caja negativo (el ingreso anual es igual o superior a los gastos).
<input type="radio"/> 4	El flujo de caja se calcula trimestralmente y se utiliza el cálculo para orientar las decisiones programáticas. Anualmente no hay flujo de caja negativo.
<input type="radio"/> 3	El flujo de caja se calcula anualmente y se utiliza el cálculo para orientar las decisiones programáticas.
<input type="radio"/> 2	El flujo de caja sólo se calcula ocasionalmente o para proyectos específicos.
<input type="radio"/> 1	No se calcula el flujo de caja.

Conclusiones

Alcanzar la estabilidad financiera es un reto a largo plazo que requiere del esfuerzo conjunto de toda una institución. Si bien el acceso a donaciones o condiciones preferenciales es una ventaja competitiva de las instituciones sin fines de lucro, no podemos depender exclusivamente de estos privilegios para alcanzar nuestra meta. Si así lo hiciéramos, estaríamos dependiendo de la suerte para trazar nuestro destino.

Para lograr la estabilidad financiera debemos comprender que es un proceso constante y que debe ser incorporado como parte de los procesos gerenciales cotidianos de nuestras instituciones: en la planificación estratégica, en el sistema de administración y finanzas, en las políticas de recaudación de fondos y en la planificación e implementación de estrategias que nos permitan obtener fuentes propias de financiamiento.

Asimismo, debemos recordar que la creatividad por sí misma no basta para alcanzar la estabilidad financiera, sino que es imprescindible utilizar las estrategias y metodologías más sofisticadas a nuestro alcance para incrementar nuestras posibilidades de éxito.

Lograr una estabilidad financiera no debe ser más un sueño inalcanzable. Alcanzar esta meta es una necesidad y obligación de las instituciones sin fines de lucro pues asegura el cumplimiento de nuestras respectivas misiones.