

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

Pedro MOISÉS GECIK
Universidad de Buenos Aires
(Argentina)

Horacio OSCAR ALBANO
Universidad de Buenos Aires
(Argentina)

Juan MARTIN CARRATALÁ
Universidad de Buenos Aires
(Argentina)

RESUMEN:

Cuando se habla de entidades sin fines de lucro, se habla de “marketing filantrópico”, “responsabilidad social empresaria”.

Ellas deben optimizar el uso de los recursos para lograr los fines propuestos, deben demostrar en que se recaudó y en que se aplicó.

Se desarrollan, los cuatro grandes temas de la gestión en estas entidades: conducción, difusión, obtención de fondos y transparencia.

Se enumeran un conjunto de herramientas tales como el Plan de Negocios, Presupuesto, Control Presupuestario, Flujo de Fondos, Plan de Inversiones, Tablero de Comando, Punto de Equilibrio, Planeamiento de los Resultados, Target Costing y Benchmarking.

PALABRAS CLAVES: Tecnología – ONG – Gestión.

1. INTRODUCCION

A través de los tiempos e independientemente de los escenarios, se ha producido un cambio significativo en el desarrollo de la filantropía.

Desaparecieron los mecenas o grandes filántropos que en forma unilateral o mediante el agrupamiento de algunos de ellos donaban la cantidad necesaria de dinero o bienes como para levantar y sostener en el tiempo a estas instituciones.

Todo esto fue cambiando con el paso de los años. Las exigencias a las que fueron sometidas todas las sociedades y la multiplicación de entidades dedicadas al bien común hizo que los donantes debieran repartir esos fondos entre las distintas organizaciones que iban surgiendo.

También las formas de recaudar cambiaron. Hoy nos encontramos hablando de “marketing filantrópico”, “alianzas estratégicas”, “responsabilidad social empresaria”, etc. Necesitamos incorporar nuevos mecanismos de recaudación de fondos pero también la aplicación de esos fondos ha cambiado y por supuesto la administración de los mismos.

Hoy más que nunca debemos optimizar el uso de los recursos. Porque como principio rector en la gestión de estas entidades y a fin de cumplir cabalmente con los objetivos para los cuales fueron creadas, es vital considerar que las mismas si bien no persiguen un fin de lucro si deben obtener un superávit que les permita cumplir con los fines propuestos.

Otro de los factores que también ha ido mutando con el tiempo han sido las normas técnicas y legales que rigen el funcionamiento de estas organizaciones. Así han aparecido normas contables, impositivas y aquellas emergentes de los distintos organismos de contralor que han determinado que las registraciones y los sistemas computarizados utilizados se adaptaran de forma de poder cumplir cabalmente con esas exigencias. El entorno y la interacción con los entes de control y otras organizaciones determinaron la necesidad de contar con herramientas tecnológicas acordes a la gestión de este tipo de entidades.

Finalmente, la necesidad de ser más transparentes toda vez que el mapa de la obtención de recursos se ha aplanado y entonces se hace necesario demostrar fehacientemente que se recaudó y en que se aplicó. Esto último, influyó para la incorporación de la tecnología necesaria que les permitiera a las organizaciones brindar esa información.

Las asociaciones civiles y fundaciones están atrasadas en la aplicación de nuevas tecnologías. A veces por falta de recursos, otras por considerar que para cumplir los fines no es necesario recurrir a la tecnología y otras por desconocimiento respecto a la existencia de determinada tecnología. Por ello, veremos como la Tecnología de la Información aplicada a la gestión en estos entes es fundamental a la hora de administrar adecuadamente a los mismos.

2. PANORAMA ACTUAL DEL SECTOR

Existe una primera clasificación de las organizaciones que las agrupa según sea el sector de la economía a la que pertenecen. El primer sector lo ocupa el Estado que es de carácter público, no persigue fines lucrativos y es de adhesión obligatoria. El segundo, lo integran las empresas privadas o sea el mercado. Tiene carácter privado, persigue como objetivo básico el fin lucrativo y la adhesión al mismo es voluntaria. *Por último nos encontramos con el así llamado tercer sector que tiene rasgos de los dos anteriores. Está integrado por organizaciones que no persiguen fines de lucro, tiene adhesión voluntaria y en general lo conforman capitales privados.*

Estas entidades han adoptado distintas denominaciones a través del tiempo: Asociaciones sin fines de lucro, ONG's (organizaciones no gubernamentales), Organizaciones de la Sociedad Civil, Organizaciones del Tercer Sector, Organizaciones con Fines Sociales, etc. No existe una denominación terminante al respecto.

La característica más importante de este tipo de entidades es que son altruistas, persiguen el bien común, tienen una ausencia total de fin de lucro entendiéndose como tal la obtención de ganancias con el objeto de su posterior reparto entre sus miembros. **Justamente el hecho de que estas entidades no persigan fines de lucro no significa que no persigan un cierto grado de rentabilidad.**

Según normas legales vigentes en este tipo de entidades no se puede repartir entre los asociados la rentabilidad obtenida, sino que debe ser reutilizada en el seno de la organización para cumplir con los objetivos sociales para los cuales fueron creadas.

Otras características que merecen nombrarse son: deben contar con un patrimonio propio, poseen la capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, necesitan una autorización estatal para funcionar y no pueden subsistir únicamente de subsidios del Estado.

Las similitudes con las empresas lucrativas son las siguientes:

- ✚ La autoridad de control para ambas (lucrativas y no lucrativas) es la misma
- ✚ Tienen órganos de administración: Comisión Directiva y en algunos casos Comisión Ejecutiva, siendo ésta última un desprendimiento de la anterior, más reducida y que lleva adelante las acciones de administración de la entidad
- ✚ Deben llevar libros rubricados
- ✚ Deben presentar Estados Contables certificados por Contador Público
- ✚ Deben contar con una estructura organizativa, con sistemas y procedimientos que permita emitir información operativa para la toma de decisiones

Las diferencias más importantes con las empresas lucrativas son:

- ✚ La Cultura Organizacional
- ✚ Los Fines distintos que persiguen
- ✚ Ausencia de finalidad de lucro de las Asociaciones Civiles y Fundaciones
- ✚ La forma de obtención de los recursos ya que existe un conjunto de normas de origen impositivo que les prohíben a ciertas entidades objeto de nuestro análisis la fabricación o comercialización de determinados productos

3. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE CARÁCTER GENERAL

De las Organizaciones de la Sociedad Civil de la Argentina, alrededor del 50% aproximadamente lo conforman las Asociaciones Civiles y las Fundaciones. Las primeras un 35% en promedio y las segundas más o menos el 11%.

Casi todas ellas (60%) trabajan con fondos propios y solamente el 12% se nutre de fondos del Gobierno Nacional.

Las áreas temáticas que sobresalen son: Temas Sociales (40%), Educación (17%), Salud (14%), Deportes y Recreación (11%) y luego las restantes (trabajo, cultura, etc.).

La población objetivo de este tipo de entidades está bien diferenciada. Así nos encontramos con: población en general, niñez, tercera edad, discapacidad, mujeres, familia, etc.

El 90% de las personas que desempeñan tareas en estas organizaciones son voluntarios y el 60% son mujeres.

Estas organizaciones y su influencia han ido creciendo con el paso del tiempo y en muchos casos han dado respuesta a problemas cuya solución se consideraba inherente al Estado, pero que este se fue haciendo a un lado ya sea por desinterés o incapacidad para atenderlos.

4. LA GESTIÓN EN LAS ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO.

Existen cuatro grandes temas a desarrollar:

4.1. LA CONDUCCIÓN

Este apartado refiere al trabajo de las Comisiones Directivas y el Voluntariado. En una apretada síntesis se mencionan las principales funciones de las Comisiones Directivas de estos entes:

- Obligación de llevar a la práctica el cumplimiento de la misión
- Lograr la sustentabilidad financiera a través del tiempo
- Buscar voluntarios que se sumen a la tarea cotidiana
- Cuidar la imagen pública de la organización
- Mantener una buena relación entre ellos y el staff de cada una de las instituciones

En cuanto al Voluntariado, estos cuentan con derechos así como con deberes. Entre los primeros mencionamos:

- Ser valorado y respetado
- Recibir el apoyo necesario que le permita cumplir con su tarea
- Darle la oportunidad para exteriorizar sus conocimientos
- Ser reconocido.

En relación a sus deberes, mencionamos:

- Respetar la confidencialidad de los datos que están a su alcance
- Respetar los valores de la organización para la que brinda su dedicación
- Considerar que su colaboración es valiosa y si algún día desea interrumpirla deberá comunicarla con suficiente anticipación

4.2. LA DIFUSIÓN

Está referido a la exposición pública de lo que cada entidad realiza y cómo es que lo hace. Resulta fundamental hacer saber a la Sociedad cuales son las distintas fuentes de ingresos y, a través de la mención de los diferentes programas sociales, en que se aplican los fondos recaudados.

Independientemente de la Transparencia, a la que nos referiremos más adelante, la difusión permite contactar a la entidad con el contexto en el cual se desenvuelve. A través de un elaborado Informe de Gestión los donantes están al tanto en todo momento de que hace la organización para la que aportan su dinero y tiempo.

4.3. LA OBTENCIÓN DE FONDOS

Aquí debemos hacer referencia a la existencia de dos tipos de aportes: los dinerarios y los no dinerarios. Ambos revisten igual tipo de importancia.

Los no dinerarios pueden estar compuestos por: aportes en especies, trabajo, traslación de derechos o por relaciones o vinculaciones que los aportantes poseen y trasladan a la organización.

Debido a la naturaleza de la obtención de fondos en este tipo de entidades, es de lógica conclusión que van a ser necesarias herramientas específicas para poder llevar a cabo el control y la gestión.

Mencionaremos a continuación algunas fuentes de financiamiento posibles:

- ✦ Provenientes del Estado a través de aportes directos o por exenciones impositivas
- ✦ Generadas desde la propia organización como las cuotas de asociados en el caso de las asociaciones (para las fundaciones esto no existe); la proveniente de la generación de eventos o la prestación de servicios con las salvedades respecto a las restricciones de índole impositiva
- ✦ Desde fuera de la organización contemplamos a los adherentes que son aquellas personas o empresas que adhieren directamente al objetivo de la entidad. En este apartado incorporamos aquellas ONG's nacionales y/o extranjeras que mediante su aporte contribuyen al logro de los objetivos sociales
- ✦ Otras formas: Alianzas estratégicas con empresas privadas o el Estado, la constitución de fondos patrimoniales como por ejemplo el que otorga anualmente el Premio Nobel o el Fondo constituido por la Universidad de Harvard, etc.

4.4. LA TRANSPARENCIA

Es fundamental en toda entidad sin fines de lucro ya que es lo que le va a permitir mostrar a la sociedad qué es lo que se ha recaudado y cómo se ha utilizado. Está íntimamente relacionada con la Ética.

Mientras que la Ética tiene que ver con la acción, la Transparencia tiene que ver con la comunicación. ¿Cual sería una conducta Ética y Transparente para una entidad de este tipo?

En primer lugar, cumplir el objetivo para el cual fue creada. Pero además es menester respetar la ley y todas las normas; controlar y sancionar a todos aquellos entes que no cumplen con dichas normas y rendir cuentas mediante una adecuada información de gestión.

En cuanto a los componentes de una organización transparente debemos mencionar los siguientes:

- La estructura, con el objetivo de asegurar la correcta aplicación de los fondos de los aportantes.
- Los sistemas de información, como la contabilidad, los presupuestos, el informe anual o balance general, otros informes de utilización interna, los dictámenes de auditoría externa, las calificaciones provenientes de organismos públicos y entidades privadas como las normas IRAM o aquellas que miden la calidad
- La existencia de controles internos y externos, con el objetivo de asegurar al donante que los fondos han sido ingresados y que se han utilizados correctamente y por último
- La profesionalización de las funciones clave, de modo de obtener la mayor rentabilidad posible

En este tipo de entidades la Memoria Anual se constituye en un elemento fundamental, a diferencia de las sociedades comerciales en donde muchas veces no es más que un documento formal. Es la vía para poder testimoniar lo que no se ha podido cuantificar en el Balance, para poder comentar a los asociados y a la sociedad en general que es lo que se ha hecho y que ha ocurrido durante el ejercicio recientemente cerrado. Es el instrumento que permite mencionar los proyectos que tiene en vista la institución, manifestar la labor desplegada por las Comisiones, el movimiento de los asociados durante el período bajo consideración, que problemas relevantes hubo en relación con la misión y que soluciones se implementaron, brindar explicaciones detalladas de algunos rubros del Balance General, informar acerca de la relación existente con los organismos públicos y con otras instituciones similares del país y del exterior, brindar estadísticas varias, etc. Tiene que ver con la gestión en este tipo de entidades.

5. LA PLANIFICACIÓN EN LAS ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO.

Existen dos aspectos a tener en cuenta:

- ✿ Difusión de las actividades de la institución, a través de lo que llamamos “marketing filantrópico”
- ✿ Obtención de fondos: a través de campañas de recaudación

Para generar una buena administración financiera, la entidad debe establecer un Plan de Negocios adecuado. No debe desestimar la necesidad de trabajar con presupuestos y proyecciones y debe utilizar el Estado de Flujo de Efectivo como herramienta importantísima para evaluar a la institución y también para la toma de decisiones dentro de la misma al igual que otras herramientas de gestión como el Tablero de Comando.

Existen pautas fundamentales a tener en cuenta al momento de elaborar el Plan de Marketing Filantrópico. A continuación se presentan algunas características del mismo, el que debe:

- ➡ Ser coherente con la misión de la institución
- ➡ Identificar al beneficiario
- ➡ Contemplar características de tipo geográficas, demográficas y psicológicas
- ➡ Diseño debe considerar a las personas que entren en contacto con los beneficiarios
- ➡ Espacio físico donde se desarrolla la actividad
- ➡ Tipo de usuario
- ➡ Tipo de servicio

Se diferencia del marketing común dado que este está dirigido a un tipo de beneficiario (cliente) totalmente distinto. En un caso será un servicio y en el otro un producto que se va a ofrecer a través de una empresa comercial

Al fin de cuentas es el contexto el que nos va a permitir adoptar un Plan de Marketing determinado y nos va a derivar a la evaluación de cómo ha funcionado el mismo una vez llevado a cabo.

A continuación nos adentraremos en la consideración de las principales herramientas de gestión existentes y su vinculación con las entidades sin fines de lucro, haciendo hincapié en la importancia de contar con las mismas de modo de permitir a la organización el gerenciamiento de la misma y la obtención de los objetivos sociales, logrando el mayor rendimiento posible con el más bajo costo.

6. ¿CUÁLES SON LAS TAREAS CONCRETAS DE LOS ADMINISTRADORES?

Se puede afirmar sin temor a equivocarse, que el administrador es un **tomador de decisiones** que utiliza como base de sus decisiones **información**, para lo que debe contar con un **sistema de información**.

Trataremos de enfocar las siguientes realidades de los administradores:

- ❖ Decisiones que deben tomar los administradores.
- ❖ Información con que deben contar los administradores.
- ❖ Método de toma de decisiones.
- ❖ Generación y procesamiento de la información útil para la toma de decisiones.
- ❖ Aplicación de herramientas tecnológicas para tomar decisiones.

Al respecto e introduciéndonos en el tema que nos ocupa, se pueden recordar las palabras de Herbert A. Simon, que expresa que todas las personas siguen tres pasos para tomar decisiones:

1º) Obtención de conocimiento: búsqueda de casos en los que se requiere una decisión; recopilación y procesamiento de los datos para evaluar la situación con el fin de entender el problema y su significado.

2º) Establecimiento de alternativas: identificación y evaluación de los cursos alternos de acción. Puede lograrse mayor comprensión del problema como resultado de un proceso de diseño.

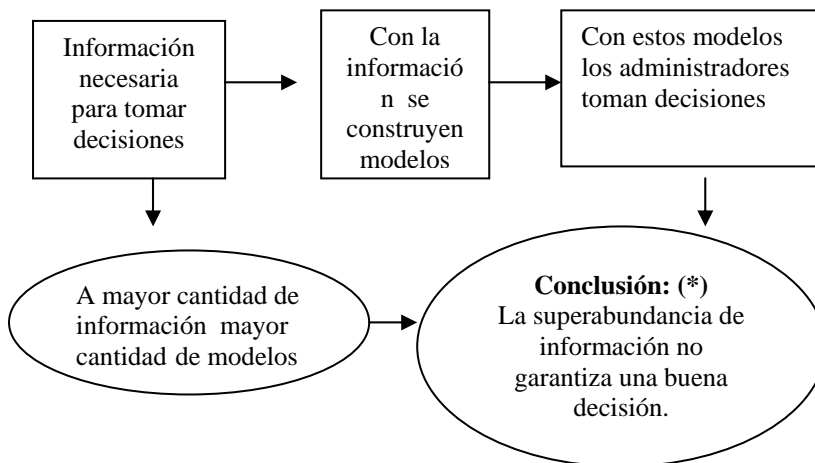
Se evalúa la factibilidad de posibles soluciones para determinar las consecuencias favorables o desfavorables de cada propuesta.

3º) Selección de la opción: se elige una alternativa entre las opciones generadas. La decisión se ejecuta.

La información: el centro de la cuestión

Muchas veces los administradores se encuentran con dificultades al momento de tomar decisiones.

El pensamiento habitual, suele ser:



(*) Se debe analizar que:

- La información debe ser interpretada por el administrador. A mayor información, mayor tiempo para analizar la información.
- Ante la falta de tiempos, los administradores suelen decidir con parte de la información recibida.
- Nadie garantiza que el administrador (seguramente hábil en el proceso de decisión, por ser su tarea permanente), sea un buen recopilador de información, lo cual genera la posibilidad de que la decisión sea tomada con información poco importante.
- Esto está llevando lentamente a modelos de toma de decisiones más escuetos y relevantes, llamados **tableros de control**.

Si un administrador toma la misma decisión contando con la información relevante o con un conjunto de información más voluminosa, esto significa que los costos originados en la confección de la información adicional como así también el tiempo para ser interpretada son **COSTOS SUPERFLUOS QUE NO LE AGREGAN VALOR A LOS OBJETIVOS DE LAS ENTIDADES Y SOLO INCREMENTAN LOS COSTOS DE ADMINISTRACION DE SUS ACTIVIDADES.**

En síntesis, es interesante el planteo de Nora Beatriz Trifaró, en el libro “Técnicas de Gestión para Microempresarios”, quien sostiene cuáles son los correctos principios que deben guiar a una gestión administrativa integral, (aplicable a una entidad sin fines de lucro):

“... Una buena

| | |
|----------|--|
| A | <i>Administración incluye:</i> |
| D | <i>Defender a capa y espada nuestros valores éticos y nuestra cultura organizacional,</i> |
| M | <i>editar cuidadosamente el rumbo de nuestro microemprendimiento, pues posiblemente constituya el rumbo de nuestra vida,</i> |
| I | <i>Innovar, antes que nuestros competidores nos “innoven” o nos quiten del mercado,</i> |
| N | <i>Negociar influyendo con integridad y sin manipular,</i> |
| I | <i>inventar oportunidades inexistentes a través de adecuadas técnicas de gestión y marketing,</i> |
| S | <i>Seleccionar inteligentemente a nuestros colaboradores, proveedores y amigos,</i> |
| T | <i>tener una identidad bien definida para nuestra empresa...y como individuos,</i> |
| R | <i>reconocer nuestras limitaciones,</i> |
| A | <i>aprender de los mejores, y, por último,</i> |
| R | <i>recomenzar sin miedos cada vez que sea necesario retornar siempre a la búsqueda de lo esencial...”</i> |

7. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EN ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

Existen tres elementos a considerar en el desarrollo de herramientas de gestión para las entidades sin fines de lucro:

7.1. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

En el futuro, la Tecnología de la Información va a llegar a tal extremo, que prácticamente, sin ella, no se podrá gerenciar una organización.

Hoy en día, se requiere de seres humanos (Administradores), que con el uso de la tecnología, desde un planteo eficiente (relacionado con el Time Management) efficienten la toma de decisiones en las organizaciones sin fines de lucro.

La Tecnología de la Información debe ser una de las herramientas que más colabore con el capital intelectual y la eficiencia del mismo.

7.2. EL GERENCIAMIENTO EN SI MISMO

El gerenciamiento de una entidad sin fines de lucro, no debe ser demasiado distinto, en relación a las herramientas utilizadas, con respecto a las entidades lucrativas. Las herramientas de gestión son similares.

7.3. APLICACIÓN DE LE TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN

¿Como aplicar la tecnología para que la gestión sea mucho más simple que algunos años atrás?

Hoy en día es posible, en forma económica, aplicar recursos tecnológicos a la gestión de las asociaciones civiles y fundaciones.











La gran dificultad en las entidades de este tipo es que la persona que está encargada de la dirección, a diferencia de las entidades lucrativas, está altamente capacitada para representar al resto de los asociados, pero no para gestionar la entidad. Entonces, surge el problema cuando queremos poner en cabeza de esta persona la gestión de la entidad.

Aquí es donde los profesionales en Ciencias Económicas tienen un lugar imprescindible por ocupar. Éstos deben estar al lado de quienes están en las Comisiones Directivas, para poder ofrecerles sus servicios profesionales y asesorarlos. Son quienes deben buscar optimizar los recursos que generar valor agregado en la organización.

Las asociaciones demandan que la información fluya y sea oportuna para la toma de decisiones. Las asociaciones estaban acostumbradas a tomar decisiones casi sin elementos, con intuición.

El flujo de información de la organización debe ser con los asociados, los beneficiarios, los profesionales, los empleados, sus proveedores, con todo aquel que pueda asistir a esta entidad y los terceros interesados en su funcionamiento (cuyo principal exponente en este sentido debería ser el Estado).

Son algunas herramientas de Gestión que pueden ser utilizadas en una entidad sin fines de lucro:

-  Plan de Negocios
-  Presupuesto (Base Cero o ABC)
-  Control Presupuestario
-  Flujo de Fondos
-  Plan de Inversiones
-  Tablero de Comando
-  Punto de Equilibrio
-  Punto de Cierre
-  Planeamiento de los Resultados (tienen que tener resultados)
-  Target Costing

8. TIPOS DE ASOCIACIONES Y SUS HERRAMIENTAS PRINCIPALES DE GESTIÓN A UTILIZAR

A. Asociaciones con ingresos únicos y determinados:

(ejemplos: Academias Nacionales, con un ingreso estatal único anual)

Estas entidades, deben hacer hincapié en el presupuesto (quizá Base Cero...), Análisis de Desvíos, Control Presupuestario, Balance Projectado, para controlar el equilibrio presupuestario, dado que los ingresos son fijos.

B. Asociaciones con ingresos únicos e indeterminados:

(ejemplo: Las que se financian con una única campaña anual)

Estas entidades pueden recurrir al presupuesto, Target Costing, Control Presupuestario, Análisis de Desvíos.

C. Asociaciones con ingresos variables (con relación a un producto con costos variables)

(ejemplo: Las que utilizan la venta de tarjetas para financiarse)

Estas entidades pueden recurrir al presupuesto, Punto de equilibrio, cierre y planeamiento de los resultados, Target Costing, etc.

Podrán usar, por ejemplo, el punto de equilibrio para evaluar la cantidad de tarjetas a vender para generar los ingresos necesarios para cumplir con su equilibrio presupuestario y luego, a través del planeamiento de los resultados, definir la cantidad de tarjetas a vender para poder cubrir sus costos y obtener los ingresos necesarios para poder llevar a cabo las actividades objeto de su organización (recordemos que el objetivo de estas entidades no es obtener lucro, sino tener ingresos para realizar las actividades que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización).

D. Asociaciones con ingresos variables (con relación a un producto sin costos variables)

(ejemplo: club grande al que no le afecta en sus costos tener o no un asociado más)

Herramientas útiles: Presupuesto, Punto de equilibrio, cierre y planeamiento de los resultados, Target Costing

E. Asociaciones con múltiples tipos de ingresos----> Una conjunción de todas las anteriores.

9. EL PRESUPUESTO EN ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

Podemos observar dos tipos de entidades para este nivel de análisis (clasificadas de acuerdo a sus ingresos):

- las de ingresos fijos (ej: Academias Nacionales, ya que tienen un aporte al año por parte del Estado).
- Las de ingresos variables (ej: UNICEF, ya que tienen ingresos en función a las campañas que realizan).

En el caso de las de ingresos fijos, lo que se debe gestionar no son los ingresos (ya que son fijos) sino que se deben gestionar los egresos.

Para ello, se deberá realizar un presupuesto de egresos y luego aplicar el control presupuestario.

El presupuesto a efectuar sugerido, puede ser sobre la base de un modelo Base Cero, ya que se deben atar los egresos con los ingresos. Es pertinente aclarar que no es lo más común en este tipo de organizaciones.

Sin embargo, para no perder la esencia de las entidades sin fines de lucro, el modelo base cero, deberá interrelacionarse con un presupuesto ABC o basado en actividades, ya que lo que buscan este tipo de organizaciones es cumplir con objetivos (actividades), no el de obtener una rentabilidad para que los socios la puedan retirar como las entidades lucrativas.

10. TABLERO DE CONTROL EN ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO.

Es una herramienta útil para tomar decisiones en una entidad sin fines de lucro, puesto que, con unos pocos indicadores, agrupa información del conjunto de la organización.

Creemos, que el tablero de comando, tal como se lo suele conocer, puede ser una de las herramientas más atractivas para la gestión de una entidad sin fin de lucro.

Esto se fundamenta, en:

- ✚ La posibilidad de utilizar indicadores monetarios (cuantitativos) y no monetarios (cualitativos) para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la organización.
Debe recordarse que en una empresa lucrativa medimos el camino hacia la obtención de rentabilidad y en estas organizaciones debemos medir el camino hacia el cumplimiento de objetivos, principalmente, no económicos.
- ✚ Esta herramienta nos permitirá evaluar los cuatro puntos de gestión salientes de este tipo de organizaciones: la conducción, la difusión, la obtención de fondos y la transparencia.

Como avance a este trabajo que estamos encarando en la actualidad desde nuestras respectivas funciones, en relación a este tipo de entidades, y *en el marco de un trabajo superador que intenta modelizar un tablero de control útil y adaptado al sector, y dentro del mismo a los distintos tipos de entidades sin fines de lucro (muy diferentes)*, proponemos un indicador de gran ventaja en la evaluación de la supervivencia de estas organizaciones:

$$\frac{\text{Patrimonio Neto Años de sobrevida.}}{\text{Resultado Neto}} =$$

Este indicador, muy útil en épocas de crisis, como las que viven estas organizaciones en estos momento, con fuertes dificultades de obtener ingresos, permite deducir los años de sobrevida que tiene la organización sin ingresos, pero cumpliendo sus objetivos.

Este índice permite generar otro de evaluación de la gestión, sobre la base del incremento o disminución del plazo de sobrevida:

$$\frac{(\text{Años de sobrevida (año 2)} - 1) \times 100}{\text{Años de sobrevida (año 1)} - 1} = \begin{array}{l} \text{Incremento o (disminución)} \\ \text{de la sobrevida sobre la base de} \\ \text{la gestión del año 2} \end{array}$$

Ejemplificando este caso: Una entidad con una sobrevida al 31-12-2003 de 14 años y con índice de sobrevida de 16 años al 31-12-2004, implica que ha tenido una gestión durante ese ejercicio que le permitió garantizar la continuidad de la organización en un 23% que el año anterior, o dicho de otra manera, durante ese año de gestión la sobrevida de la organización creció en 3 años.

11. EL TARGET COSTING EN ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO:

Como ya sabemos, el target costing o costeo objetivo, consiste en que ante un precio determinado que ya viene prefijado de antemano (por el mercado), se define cuál es el costo al que debo prestar ese servicio.

Existen dos tipos de target costing a aplicar: el de producto y el de la entidad en si mismo.

- El de producto implica que vendiendo al precio que el mercado quiere, yo obtenga la utilidad necesaria para la gestión de la entidad. El ejemplo típico es el de la venta de tarjetas de navidad.

En este caso, se deberá trabajar, sobre el “costo objetivo” para poder optimizar los recursos y permitir gestionar mejor las actividades de la

organización, sobre la base de un mayor resultado de mi generador de ingresos (recordamos que la “utilidad objetivo”, debe ser aquella que me permita gerenciar la actividad de toda la organización).

- El de la entidad está destinado a las entidades monoingreso, aquellas que con una sola campaña anual deben recaudar lo que necesitan para enfrentar los egresos del año. En dichas entidades se puede utilizar “target costing”, ya que con ese ingreso deben determinarse, por ejemplo, qué servicios se le pueden brindar a los asociados, siempre poniendo como tope la recaudación obtenida en ese único momento. El “costo como si” (servicios a brindar), en este caso, estaría dado por los mínimos costos a incurrir para poder cumplir con los objetivos de la organización. La “utilidad meta” será aquella que garantice la supervivencia de la organización y la ecuación a trabajar deberá ser, la diferencia entre el “costo como si” (lo que se quiere gastar en beneficios para asociados) y el “costo objetivo” (lo que se puede gastar en beneficios para asociados). En este punto se encontrará la discusión política entre el miembro de la comisión directiva que querrá brindar mayores beneficios superando el “costo objetivo” y por lo tanto, arriesgando la supervivencia de la organización en el largo plazo.

12. BENCHMARKING EN ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

1. Competitivo.

Se puede hacer **benchmarking competitivo** (en asociaciones civiles que hagan cosas parecidas), donde se pueda observar como es que el otro (que tiene una mejor gestión) realiza su actividad y aplicar herramientas similares.

2. Cooperativo.

Por otro lado también existe el **benchmarking cooperativo**, uno de los benchmarking más interesantes para aplicar en las entidades sin fines de lucro.

Consiste básicamente en cooperar en la búsqueda de un sistema de gestión de dichas entidades, a partir de las experiencias de cada una. El producto final seguramente consistirá en que cada entidad va a haber utilizado mejor alguna de las partes que componen dicho sistema de gestión y se podrá obtener de cada una de estas partes un producto mejor que el que se hubiera obtenido si cada entidad actuara por separado.

13. CONCLUSIONES.

- A través de los tiempos, se ha producido un cambio significativo en el desarrollo de la filantropía, las formas de recaudar cambiaron,

originando que hoy nos encontramos hablando de “marketing filantrópico”, “alianzas estratégicas”, “responsabilidad social empresaria”, etc.

- Esta situación obliga a optimizar el uso de los recursos. Porque como principio rector en la gestión de estas entidades y a fin de cumplir cabalmente con los objetivos para los cuales fueron creadas, es vital considerar que las mismas si bien no persiguen un fin de lucro si deben obtener un superávit que les permita cumplir adecuadamente con los fines propuestos.
- La necesidad de ser más transparentes, toda vez que el mapa de la obtención de recursos se ha aplanado, hace necesario demostrar que se recaudó y en que se aplicó. Esto está influyendo en el proceso de incorporación de la tecnología necesaria que les permitirá a las organizaciones brindar esa información. Sin embargo, las asociaciones civiles y fundaciones están atrasadas en la aplicación de nuevas tecnologías. A veces por falta de recursos, otras por considerar que para cumplir los fines no es necesario recurrir a la tecnología y otras por desconocimiento respecto a la existencia de determinada tecnología. Por ello, se plantea en el trabajo, como la Tecnología de la Información aplicada a la gestión en estos entes es fundamental a la hora de administrar adecuadamente a los mismos.
- Los grandes temas de la gestión en entidades sin fines de lucro son: la conducción, la difusión, la obtención de fondos y la transparencia.
- La utilización de un conjunto de herramientas para la toma de decisiones, adaptadas a estas organizaciones, es imperiosa para su gerenciamiento estratégico.
- Algunas de las herramientas adaptables son: Plan de Negocios, Presupuesto (Base Cero o ABC), Control Presupuestario, Flujo de Fondos, Plan de Inversiones, Tablero de Comando, Punto de Equilibrio, Punto de Cierre, Planeamiento de los Resultados (tienen que tener resultados), Target Costing y Benchmarking.
- Se concluye que estas herramientas diseñadas para la administración de organizaciones lucrativas, también son de utilidad para la gestión en entidades sin fines de lucro, con adaptaciones a sus necesidades.