
LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LAS OSC.
SU ROL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ASOCIATIVO



*Aede Hatziri Recillas Ayala**

Introducción

Debido a que la administración financiera está limitada por el marco jurídico y fiscal de las OSC, es importante realizar un diagnóstico que permita identificar los impactos negativos de dichos marcos en las prácticas de sustentabilidad financiera y presentar la oportunidad de compartirla con actores de gobierno interesados en presentar propuestas de reforma que mejoren el panorama regulatorio de las OSC en México.

Aunado a las limitaciones que imponen los marcos regulatorios a las OSC, se encuentran algunos aspectos de carácter interno que se erigen como barreras para su desarrollo. Entre estos aspectos tenemos aquellos vinculados a los procesos de organización y gestión, la profesionalización del personal, los modelos de gestión financiera, la sustentabilidad financiera, la transparencia y rendición de cuentas. Estos resultan los puntos más problemáticos en términos de organización y gestión.

Estos aspectos limitan las prácticas de las OSC en el desarrollo de sus actividades, en el mantenimiento de su estructura organizativa y en su capacidad financiera; por tales razones se torna imprescindible la incorporación de mayor cantidad de profesionistas de áreas económico-administrativas en las actividades de las OSFL, pues sus conocimientos técnicos especializados podrían contribuir a enfrentar la complejidad de los marcos regulatorios y garantizar la gestión especializada de proyectos con los recursos financieros necesarios para la supervivencia de la organización.

* Licenciada en contaduría y especializada en finanzas por la Universidad Nacional Autónoma de México, en administración de organizaciones sociales y responsabilidad social empresarial por la Universidad Anahuac.

Correo electrónico: direccion@dakshina.org.mx

Quizá el problema de la sustentabilidad y su relación con la gestión financiera sean las claves para comprender por qué las OSC mexicanas se están enfrentando a una situación cada vez más difícil en cuanto a recursos financieros se refiere.

¿Cuáles son los criterios de análisis para el estudio y evaluación del desarrollo organizacional y asociativo?

El paradigma no lucrativo

En las últimas décadas hemos presenciado la aparición y desaparición de numerosas organizaciones de la sociedad civil cuya trayectoria, independientemente de su periodo de existencia, está concentrada en la operación mediata del proyecto social que un día inspiró a sus fundadores. Buena parte de la desaparición de estas organizaciones es consecuencia de la ausencia de un proceso eficiente de administración financiera.

Cuadro 1. Composición actual de las OSFL en México¹

<i>Tipo de asociaciones</i>	<i>Definición</i>	<i>Número</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
De ayuda a terceros	Servicio filantrópico que incluye las Fundaciones, las Asociaciones operativas y las Instituciones al servicio del sector	19,428	54.9
Religiosas	Se encuentran vinculadas directamente con alguna iglesia o culto, quienes en gran medida determinan sus actuaciones y mecanismos de organización	7,390	20.9
De beneficio mutuo	Tienen beneficios exclusivos para sus integrantes, incluyen clubes sociales y deportivos, cámaras empresariales, colegios de profesionistas, sindicatos, entre otras.	8,391	23.7
Políticas y partidos políticos	Tienen como eje de su acción la búsqueda del poder político mediante el sistema de competencia democrático.	148	0.4
Total		35,357	100

Fuente: Cortés, Martínez, Sánchez, Adame y Winkel (2011: 24).

¹ En este cuadro se muestran las organizaciones de ayuda a las organizaciones de la sociedad civil u organizaciones sin fines de lucro que trabajan en temas de desarrollo.

Las causas sociales se gestan dentro de un marco de filantropía mal entendido en el que se supone que por el hecho de constituirse bajo una figura sin fines de lucro, la operación financiera de la organización estará garantizada por los apoyos de gobierno, los donativos de personas y empresas empáticas con su fin social.²

De tal forma, gran parte de quienes crean, dirigen y operan las organizaciones de la sociedad civil gestionan y administran los recursos financieros con un enfoque de inmediatez que responde a los financiamientos recibidos. Sumado a lo anterior, nos encontramos con organizaciones administradas por entusiastas fundadores que en muchas ocasiones carecen de una formación administrativa o financiera, lo cual se traduce en procesos de administración financiera mayoritariamente empíricos faltos de principios elementales que faciliten la evaluación del desempeño financiero de la organización y la toma de decisiones.³

Se ha generado una especie de limitación expreso para las organizaciones de la sociedad civil para “subsistir” a través de procesos de administración financiera dependientes que terminan por llevar a la suspensión de actividades, o a la disolución de la organización ante la falta de viabilidad financiera del proyecto social.⁴ Dicha limitante se ha construido a partir del mal entendido término *sin fines de lucro* considerado como sinónimo de dependencia financiera, que deja por un lado la búsqueda de fuentes de financiamiento no tradicionales incrementando la vulnerabilidad financiera de la organización.

Ante tal panorama y con la premisa de que los financiamientos tradicionales son en su gran mayoría de corto plazo, la administración financiera se ve relegada a un proceso de mera operación en el que la

² De forma particular, las OSC que operan en el DF y en el Área Metropolitana, a pesar de haberse incrementado en número, históricamente han enfrentado grandes desafíos entre los que destacan el curso de una política económica que manifiesta el desbordamiento de canales institucionales en las esferas de desarrollo social, la creciente ola de violencia e inseguridad que demanda dispositivos ciudadanos que salvaguarden la integridad, la escasez de programas gubernamentales que promuevan el fortalecimiento institucional de las mismas, la prevalencia de un modelo asistencial y corporativo, el arraigo cultural, entre los más destacados.

³ Puede decirse que entre las principales debilidades de las OSC se encuentran: niveles de desarrollo institucional “suficientes” pero no satisfactorios, principalmente en las áreas de financiamiento y procuración de fondos; estructura, colaboración y relaciones interorganizacionales (Muñoz, 2011).

⁴ Sus modelos de gestión son precarios y no proporcionan información útil para la toma de decisiones, además carecen de mecanismos adecuados de evaluación, transparencia y rendición de cuentas (A. León, 2010).

planeación, la asignación de roles sobre el manejo del dinero, la evaluación del rendimiento social, así como la comunicación del origen y destino de los recursos económicos responde a las necesidades de comprobación ante terceros y deja totalmente de lado las necesidades y posibilidades que el análisis de la información financiera puede ofrecer al órgano de gobierno, los directivos, equipo operativo, los voluntarios e incluso posibles financiadores con un perfil distinto al de gobierno y el donador tradicional, es decir, lo que hoy llamamos un *inversionista social*.

Sustentabilidad financiera

Para clarificar el objetivo de la administración financiera en las organizaciones de la sociedad civil es oportuno referirse al objetivo de la administración que de acuerdo con diversos autores es el de hacer un uso eficiente de los recursos de la organización para lograr un fin planteado. En el caso de las organizaciones de la sociedad civil el fin es el logro de nuestra misión que nace del objeto social estipulado en el acta constitutiva y responde a fines sin propósitos lucrativos.

Teniendo claro que la intención en una OSC no es generar riqueza para quienes fundan una causa social sino recursos financieros suficientes para garantizar la operación del proyecto social en el largo plazo,⁵ aquello a lo que llamamos “sustentabilidad financiera”.⁶ Podemos decir que este es el objetivo de la administración financiera⁷ en las organizaciones de la sociedad civil y existen diversos elementos que podemos evaluar para definir el grado de éxito en el uso eficiente de los recursos económicos en la organización, tales como diversificación de fuentes

⁵ En un estudio realizado por CEMEFI en 2010, a 325 OSFL en todo el país, se evidenció que solo “el 26% de las organizaciones encuestadas afirmaron que sus recursos financieros son adecuados a sus necesidades y les permiten alcanzar sus objetivos de manera satisfactoria. El restante 74% enfrenta escasez de recursos financieros lo cual merma mucho de su esfuerzo y limita la subsistencia de la organización en el tiempo” (Cortés *et al.*, 2011: 36).

⁶ En la propuesta de CIVICUS para que una OSFL pueda ser económicamente sostenible, requiere tener más de una fuente de ingresos; poseer más de una forma de generar ingresos; disponer de modelos y sistemas de gestión financiera que favorezcan la toma de decisiones; contar con una buena imagen pública y tener una autonomía financiera. Véase: (Cortés *et al.*, 2011: 7).

⁷ La sustentabilidad financiera es la habilidad de generar los recursos para satisfacer las necesidades de hoy sin perjudicar el futuro. Es el objetivo necesario, intrínseco y esencial en la planeación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro (Bell, 2010, citado en Sontag, Staplefoot y Gonzalez, 2012: 15).

de financiamiento, fondos patrimoniales, fondos para contingencias, grado de dependencia de la estrategia de financiamiento, costo de operación por programa y beneficiario, costo de administración, costo de procuración de fondos, gestión de los flujos de efectivo, administración de activos tangibles e intangibles (como podría ser el voluntariado o la metodología de intervención), etcétera.

Es importante mencionar que los elementos a través de los cuales podemos evaluar la sustentabilidad financiera en una organización dependen fundamentalmente de dos materias complementarias: la fiscal y la contable. Por lo que resulta vital contemplarlas, integrarlas y transversalizarlas en el proceso de administración financiera.

¿Cuáles son los procesos, métodos o instrumentos para valorar, evaluar y visibilizar el desarrollo organizacional y asociativo?

La administración financiera

La administración es un proceso. Una serie de pasos interrelacionados que permiten poner orden y tener certeza sobre lo que está pasando con los recursos de la organización, dicho proceso es totalmente aplicable a las finanzas de una OSC. Los académicos parten de diferentes bases en cuanto al número de etapas que deben integrar el proceso de administración, sin embargo, para nuestro caso, partiremos de la teoría compartida por Max Weber en la que considera importante además de las etapas tradicionales (planeación, organización, dirección y control) la integración de recursos.

En el ciclo financiero de las organizaciones de la sociedad civil la procuración de fondos responde totalmente a esta etapa de integración planteada por Weber; sin embargo, si se trata de atender la realidad operativa de las organizaciones, entonces se vislumbra la necesidad de integrar una etapa que responda a la imperante necesidad-obligación de un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas, ante lo cual considero oportuno plantear la adición de una etapa de comunicación.

De tal forma, al hablar del proceso de administración financiera en las organizaciones de la sociedad civil, hablamos de un proceso integrado por seis etapas: planeación, integración, organización, dirección, evaluación y comunicación. Un proceso empático con las necesidades y realidad operativa de las organizaciones que genere elementos que

permitan a los diversos usuarios la valoración, evaluación y visibilidad del desarrollo organizacional a través de la información financiera que se produce a lo largo de las diferentes etapas de dicho proceso.

Por naturaleza, el ser humano organiza sus actividades en procesos más o menos complejos de acuerdo con las metas que se plantea, de tal forma que el proceso administrativo presenta una gran oportunidad para el fortalecimiento de la gestión de los recursos financieros en las organizaciones de la sociedad civil.⁸ No se necesita ser contador o administrador para integrar el proceso de administración financiera a la vida de las organizaciones de la sociedad civil, basta con la disposición e inversión de tiempo suficiente para integrar dicho proceso a la cotidianidad operativa de la OSC.

Un proceso como este hará tan evidente la importancia del ciclo financiero en la organización como catalizador para su desarrollo de tal forma que contribuirá a que todos los involucrados, directa o indirectamente con el manejo del dinero en la institución, paulatinamente incrementen su compromiso con la obtención, uso y comprobación del ejercicio de los recursos económicos. Es importante dejar claro, que solo tienen la obligación fiscal de poner a disposición del público en general la información sobre la obtención y uso de sus recursos económicos las donatarias autorizadas. Sin embargo, es obligación moral y una práctica financiera recomendable para todas las organizaciones de la sociedad civil.

La administración financiera⁹ sistematizará el ciclo del dinero e incrementará la certeza sobre el buen uso de los recursos y el estatus financiero de cada proyecto o programa, brindará diversos elementos para evaluar la viabilidad financiera del proyecto social planteado por la organización y ofrecerá, a su vez, nuevas herramientas para la procuración de fondos con inversionistas sociales.

Al final del proceso, las personas que crean, dirigen y operan causas sociales contarán con información veraz, confiable, comparable

⁸ La gestión financiera podría facilitar la planificación y control financiero; aportar bases para la construcción de herramientas de organización y control interno y permitir el análisis, seguimiento y evaluación de resultados (Begoña y Beitia, 2008).

⁹ La administración financiera se define como un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión (Begoña y Beitia, 2008).

y oportuna que facilitará la integración de diversas herramientas de comunicación sobre los resultados obtenidos en la organización desde una mirada cuantitativa, misma que le da fortaleza a los elementos cualitativos de desempeño que cotidianamente muestran las OSC en sus informes de actividades.¹⁰

El proceso de administración financiera se puede adaptar fácilmente a las peculiaridades de cada organización: pequeñas, medianas o grandes, de operación local, regional o nacional, de atención directa o de segundo piso, de reciente creación o con varios años de operación. Es un proceso que quizá de entrada requiera ser acompañado por un externo; sin embargo, en el mediano plazo generará las bases de autonomía suficientes para que la organización sea mayormente independiente en la administración eficaz de sus recursos financieros.¹¹

El valor de mezcla y retorno social de la inversión

Históricamente en México las organizaciones de la sociedad civil miden su desempeño organizacional a través de los resultados sociales que generan, mismos que mayormente son expresados en sus reportes de forma cuantitativa. Hoy en día nos enfrentamos a una creciente aceptación por parte de los inversionistas sociales de que necesitamos cuantificar el valor social, económico y medioambiental que resulta de nuestras actividades. Los términos pueden variar (beneficio, retorno, impacto o valor), la pregunta es la misma: ¿qué tipo de cambio y cuánto estamos generando?

Los inversionistas no se conforman con conocer el número de personas a las que hacemos llegar nuestros bienes o servicios. Los inversionistas sociales desean conocer el potencial social de su inversión en nuestras organizaciones y desean que les sea presentado en un lenguaje empático con sus prácticas cotidianas que regularmente están ligadas a términos monetarios.

¹⁰ Según informe anual del ISC de CIVICUS (2012) el 41.9% de las organizaciones no tienen disponibles sus estados financieros al público; además, existe una capacidad restringida en términos de la generación de informes.

¹¹ Las OSFL necesitan adecuarse a un cambio en el enfoque de administración financiera. De ser simples operadores y canales de transferencia de capacidades y recursos, a convertirse en organizaciones que sepan cómo apalancar y generar sinergias en el uso de recursos (Pizzolante Negrón, 2009).

Estamos entrando a una etapa de cambio en la forma de evaluar el desempeño de las organizaciones de la sociedad civil, necesitamos métodos de evaluación que generen información empática con los inversionistas y que sean útiles para el resto de los grupos de interés vinculados con el proyecto social.

Ante la ruptura del viejo paradigma de que las figuras sin fines de lucro no generan valor económico nace un concepto trascendental en la evaluación del desarrollo organizacional: el “valor de mezcla”, acuñado por Jed Emerson, emprendedor social, el valor de mezcla describe la vinculación de objetivos sociales y financieros de un proyecto que nada tiene que ver con la generación de utilidades o ganancias, opuestas a la naturaleza de las OSC, sino que más bien responde a la necesidad de evaluar el uso eficaz de los recursos financieros de la organización.

La pregunta es ¿de dónde vamos a obtener la información, si los nuevos métodos de evaluación se basan en información financiera y las organizaciones de la sociedad civil carecen en su mayoría de un modelo de gestión económica que permita la obtención de información profunda y confiable sobre el uso de los recursos económicos?

Para poder dar el salto a la evaluación del desempeño organizacional con modelos basados en información monetaria y ofrecer indicadores empáticos con el lenguaje de los inversionistas sociales es imperante que las OSC miremos la necesidad de integrar un proceso de administración financiera en la gestión de nuestras actividades.

¿Cuáles son los avances, perspectivas y retos para el desarrollo organizacional y asociativo?

La nueva sociedad civil organizada

El cambio de paradigmas en la evaluación del desarrollo organizacional necesariamente generará un nuevo sector de organizaciones de la sociedad civil que, ante el deseo de trascender con sus causas sociales y garantizar su operación en el largo plazo, integren modelos de gestión financiera mayormente sistematizados.

Las finanzas, la contabilidad y los aspectos fiscales de las organizaciones sin fines de lucro constituyen áreas, hasta hace un par de décadas, poco exploradas en México por los profesionistas de la contabilidad, hecho que permite incursionar en un terreno prácticamente virgen con

la posibilidad de hacer propuestas innovadoras de fortalecimiento para las personas que crean y dirigen organizaciones sociales.

Una nueva sociedad civil organizada que conservará sin duda su espíritu de impulso al desarrollo social de México, pero que a diferencia de décadas pasadas se exige un ejercicio de mayores fortalezas y profesionalización en el ciclo del dinero con el objetivo de responder a las necesidades de sus diferentes grupos de interés, brindándoles más y mejores elementos de evaluación basados en información financiera veraz, oportuna, comparable y confiable.

Sin lugar a dudas, miro organizaciones en las que el órgano de gobierno tome decisiones basadas en un análisis de la información que le presentan los diferentes reportes generados en el proceso de administración financiera, miro inversionistas leyendo el impacto social generado con datos cuantitativos que les permitan proyectar el impacto social que tendrá cada uno de los pesos invertidos en el programa social que les presentamos, miro directivos ajustando los procesos operativos que no generan valor social ni valor económico que contribuya al desarrollo de la organización.

La causa social siempre será la prioridad en la organización; sin embargo, la causa termina por ser inoperable sin viabilidad financiera. Miremos en la administración financiera una posibilidad de fortalecimiento institucional como un catalizador para el desarrollo de las causas sociales. Construyamos organizaciones con estructuras financieras: sustentables, menos dependientes y más transparentes.

Una nueva sociedad civil exige la reconstrucción, incluso del entendimiento sobre la procuración de fondos y la generación de valor social hacia un espacio más bien equilibrado en el que la generación de valor económico sea un factor de valuación de los proyectos sociales. El valor económico le da viabilidad a la causa social y si se acompaña de un mecanismo eficaz de administración financiera en el que la comunicación sobre el origen y aplicación de los recursos sea un pilar para la generación de confianza entre los financiadores, podríamos aspirar al desarrollo de organizaciones sólidas, eficientes, confiables, estructuradas y trascendentes

Referencias

- Begoña, N. G. y Beitia, P. (2008). *Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas*. http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/17281/original/Guia_basica.pdf
- CIVICUS (2012). *Informe Annual*, vol. 1. http://www.civicus.org/images/stories/AnnualReport_2013_CIVICUS-FINAL.pdf
- Cortés, L., Martínez, C. B., Sánchez, G., Adame, A. y Winkel, P. (2011). *Una fotografía de la sociedad civil en México*. México: Cemefi, CIVICUS.
- León, A. (2010). Percepción de la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil. En A. León (ed.), *Temas contemporáneos sobre organizaciones civiles en México*, 1a ed. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 154-209.
- Muñoz, H. (coord.) (2011). *Análisis de las capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil del Distrito Federal y estudio comparativo IAP-AC*, 1a ed. México: Tercer Sector Fundación, Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal.
- Pizzolante Negrón, I. (2009). *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable*, 1a ed. Madrid: Ciencias Sociales.
- Sontag, L. M., Staplefoote, L. y Gonzalez, K. (2012). *Financial sustainability for nonprofit organizations. Health and rand education*. USA, Santa Monica.