

**LA GESTIÓN CONTABLE
DE LAS ORGANIZACIONES
SIN FINES DE LUCRO.
LAS ACADEMIAS NACIONALES**

*Comunicación efectuada por el contador Juan Martín Carratalá
en la Academia Nacional de Ciencias de Buenos Aires,
en la sesión privada extraordinaria del 14 de agosto de 2008*

Introducción

El proceso de reducción del Estado, en cuanto a sus funciones de actuación, como de prestaciones y coberturas sociales se ha transferido a la misma sociedad, que a través de acciones de las personas que la componen, llevan a cabo un “mandato de equilibrio” entre la actividad Privada y el sector Público.

Las Organizaciones No Gubernamentales

Las ONG persiguen el bien común, tienen una ausencia total de fin de lucro, pero ello no significa que no persigan un cierto grado de rentabilidad. Ellas deben reutilizar la utilidad obtenida en el seno de la organización para cumplir con los objetivos sociales para los cuales fueron creadas.

Algunas de las características de las ONG son:

- Son organizaciones formales con Personería Jurídica Propia.
- Trabajan o persiguen el bien común.
- Son organizaciones que interactúan con el Estado y la Empresa Privada, pero no pertenecen al aparato del Gobierno ni de una Empresa.
 - No son lucrativas, por ende no distribuyen sus ganancias entre sus miembros.
 - Reinvierten sus utilidades para ser utilizados en actividades definidas por su fin común.
 - Generalmente no poseen recursos económicos o tienen dificultades en líneas de financiamientos.
 - Tampoco tienen un alto nivel de profesionalización en la gestión administrativa.

La Administración de la ONG

La administración de las entidades es desarrollada por una Co-

misión Directiva, que tiene como principal objetivo llevar a la práctica el cumplimiento de la misión de la entidad para lo cual deberá cumplir objetivos operativos, como por ejemplo:

- 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.
- Dar a conocer a la sociedad cuales son las distintas fuentes de ingresos y, a través de la mención de los diferentes programas sociales, en qué se aplican los fondos recaudados.
- Crear mecanismos de información a través de Informes de Gestión, así los donantes están al tanto en todo momento de que hace la organización para la que aportan su dinero y tiempo.

Herramientas para la gestión en entidades sin fines de lucro

¿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.

El problema surge 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: deben estar al lado de los miembros de las Comisiones Directivas, para poder asesorarlos en la gestión de la entidad, elaborando herramientas eficaces para el proceso de toma de decisiones. Son quienes deben buscar optimizar los recursos que generar valor agregado en la organización.

El flujo de información de la organización debe ser con los asociados, los beneficiarios, los profesionales, los empleados, sus provee-

dores, 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
- ◇ Benchmarking

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 Proyectado, 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.

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 (ejemplo: Academias Nacionales, ya que tienen un aporte al año por parte del Estado).
- Las de ingresos variables (ejemplo: 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.

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:

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

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:

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

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.

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 sí 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 sí” (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 sí” (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.

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.

Conclusiones en la gestión de Entidades sin Fines de Lucro

- Hay que 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 comunicativas y con alto grado de transparencia, toda vez que el mapa de la obtención de recursos se ha aplanado, hace necesario demostrar qué se recaudó y en qué 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.
- 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.
- **Por ende, y a modo de conclusión, las 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.**