

Límites de la gobernabilidad y gestión de las entidades no lucrativas

Introducción

Asociaciones y fundaciones se han constituido ordinariamente pensando en atender intereses generales. En concreto, las fundaciones se definen como un capital al servicio de una finalidad, aunque cada vez más se fundan sin demasiados recursos pensando en obtenerlos de bienhechores, de subvenciones o de la prestación de servicios. Las asociaciones son grupos de personas libremente vinculadas a un proyecto. En las asociaciones la asamblea de socios es el órgano de gobierno soberano que elige a la junta que debe velar por las finalidades de la entidad. Éstas se financian a partir de las aportaciones de los socios y también de donativos, subvenciones y prestación de servicios.

La consolidación de la democracia y del modelo europeo de estado del bienestar, unido a la riqueza de la iniciativa social, ha posibilitado el crecimiento de muchas organizaciones no lucrativas (ONG), que prestamos servicios en el ámbito sanitario, social y cultural, la mayoría de ellas insuficientemente capitalizadas. De hecho, y respecto a este artículo, obviaremos la gestión de las fundaciones suficientemente capitalizadas (donde) la principal función de sus gestores es destinar unos recursos existentes de la forma más eficaz a la misión por la que se fundó la entidad. Nos centraremos, pues, en las entidades que han ido creciendo y que su gestión ordinaria además de la distribución de los recursos también incluye la captación de los mismos, así como la venta y prestación de servicios.

Nos lleva a constatar algunos de los límites que la forma jurídica sin afán de lucro comporta en la práctica

Quien firma estas líneas y la entidad que dirige estamos profundamente convencidos de la bondad y legitimidad de atender a las personas prestando servicios y promocionando la cultura y la sociedad desde formas jurídicas sin afán de lucro. Es más, creemos que probablemente es la forma óptima de atender a muchas de las finalidades por las que se han constituido las entidades, puesto que se hace de forma independiente de los intereses políticos, con mejor perspectiva temporal y de forma más cercana a las personas. Y si nos comparamos con el sector mercantil, el hecho de no tener que remunerar un capital puede aportar una mayor calidad en la atención a las personas y unas decisiones tomadas pensando en el interés común y no del capital. Con todo, la experiencia profesional y voluntaria de años en diferentes entidades, así como el observatorio privilegiado que es dirigir una entidad que realiza consultoría, formación y presta servicios a personas y a otras entidades nos lleva a constatar algunos de los límites que la forma jurídica sin afán de lucro comporta en la práctica.

Límites éticos y culturales

Nos referimos a una especial exigencia ética en las ONL, sin querer decir con ello que otras formas jurídicas o la administración pública no actúan también motivadas por unos principios y valores que los ciudadanos y el mercado, obviamente, controlan. Ahora bien, es cierto que de las entidades sociales se espera una excelencia en todos sus comportamientos. Y lo espera el entorno de las mismas, así como lo esperan y lo vigilan constantemente todas las personas que a ellas se vinculan. Y lo esperan respecto a la misión, para la que fueron constituidas, pero también respecto a todo el universo de valores de la sociedad y, en especial, respecto a los que en cada momento se tiene una mayor sensibilidad social. Este hecho, que por sí mismo es bueno, dificulta la gestión ordinaria cuando hay que tomar decisiones impopulares -por ejemplo, un despido-, o cuando la aplicación de principios positivos deseables, aunque colaterales a la finalidad de la entidad, se convierte en una exigencia interna o externa, que supone trabajo y costes añadidos como, por ejemplo, una gestión medioambiental óptima.

En el día a día de la organización, y especialmente cuando ésta crece, hay que tomar muchas decisiones con frecuencia algunas basadas sólo en el criterio del mal menor, porque no existe otra posible, pero que al hacerlo se provoca una desafección en propios y en el entorno inmediato. Y no tomar la decisión puede llegar a hacer inviable el proyecto por insostenible económicamente o poco competitivo en unos mercados como puede ser el sanitario, sociosanitario u otros.

Nos encontramos con una desventaja competitiva o primera limitación habitual de las entidades sociales que actúan en una sociedad competitiva. En lo apuntado hasta aquí nos hemos centrado sólo en criterios éticos, pero pensemos ahora en elementos estrictamente culturales como el deseo de participación por parte de los socios, de los trabajadores... Cuando hay que ser operativos en las decisiones o tener que tomar algunas sin poder divulgar todas las razones, o tomarlas por el bien de la misión pero desde una ética de mal menor, sabemos que puede producir efectos secundarios no deseados. Y desencantar con facilidad a trabajadores y voluntarios que desearían saberlo y compartirlo todo.

La no identificación de las personas que forman la entidad con el proyecto por no compartir estas denominadas “contradicciones culturales” puede malograr de forma significativa el rendimiento de la entidad. Hay que decir también que cuando las entidades comienzan, con dimensiones pequeñas, esta cultura de los miembros puede ser muy positiva e, incluso, entusiasta.

Decisiones tomadas con sentido por la dirección ejecutiva o por los órganos máximos de gobierno pueden dificultar la expansión del proyecto. Un ejemplo claro se da cuando las entidades tienen ya una dimensión mediana y entran en competencia con la empresa mercantil. Hasta entonces han ganado concursos públicos que por su dimensión a nadie molestaban, ya que los márgenes de los mismos son irrelevantes para las empresas; ahora, cuando quieren entrar en proyectos de mayor envergadura, les será mucho más difícil y se enfrentarán a intereses mucho mayores con prácticas para obtener las concesiones, usuales en el mercado pero de ética dudosa, que las entidades no querrán utilizar.

De las entidades sociales se espera una excelencia en todos sus comportamientos

En el día a día de la organización, hay que tomar muchas decisiones con frecuencia algunas basadas sólo en el criterio del mal menor, porque no existe otra posible, pero que al hacerlo se provoca una desafección en propios y en el entorno inmediato

Límites por la naturaleza de la actividad

A pesar de que no esté escrito en ninguna parte, la experiencia demuestra que cuando una actividad por volumen o por márgenes puede dar una rentabilidad significativa es el sector mercantil quien la gestiona ordinariamente, aunque en diferentes momentos podemos encontrar experiencias que son la excepción como puede ser el caso de La Fageda o del Grupo Corporativo Mondragón - este último con afán de lucro, aunque con muchas prácticas mucho más cercanas al tercer sector social que a la actividad mercantil-.

Analicemos algunas de las actividades gestionadas por Fundaciones ordinariamente, y en menor medida por asociaciones, pues las limitaciones respecto a la estabilidad de las asociaciones todavía las acostumbra a limitar más que a las primeras. Pensemos, por ejemplo, en la sanidad donde fundaciones son titulares de hospitales comarcales o, incluso, de grandes hospitales. Muchas de estas fundaciones nacieron en torno a la Iglesia Católica, pero al ser financiada mayoritariamente la sanidad por el Estado en nuestro país, y al ser insuficientemente financiada, se han ido produciendo unos déficit en las entidades gestoras, y la administración que aportaba prácticamente la totalidad de los ingresos ha querido continuar interviniendo, con lo que, en la práctica, se ha producido una nueva desamortización, no tan virulenta como la de Mendizábal. En las fundaciones sanitarias actuales, la presencia de los patronos que representarían los fundadores es testimonial. La administración es la que ejerce el verdadero gobierno, hasta el extremo de nombrar los primeros ejecutivos del mismo, y acaban siendo una forma jurídica diferente de la propia administración que en la práctica facilita el inmenso endeudamiento del Gobierno al ser una figura jurídica distinta. La actividad sanitaria, en un contexto positivo de seguridad social pública, no ha dejado otra opción a las fundaciones. Y hechos como los descritos no se han dado en otras formas jurídicas como las sociedades mercantiles privadas.

La naturaleza parapública de los servicios que se prestaban ha condicionado a las entidades hasta el punto de desvirtuar el espíritu y titularidad de las fundaciones. Si bien es cierto que quedan aspectos positivos como unos órganos de gobierno con margen mínimo pero cercanos a los beneficiarios.

Los servicios que se prestan desde las organizaciones no gubernamentales han surgido, en general, a partir de la constatación de unas necesidades importantes para personas que mayoritariamente no se las pueden pagar: atención a los sin techo, refuerzo escolar a niños que pasan demasiadas horas en la calle, atención a drogodependientes... o que no pueden pagar todo el coste real del servicio: residencias de ancianos, atención a discapacitados, colonias de vacaciones. Las entidades prestan los servicios con personas voluntarias en parte, con profesionales pagándolos a partir del rendimiento del capital, de la captación de fondos privados, de instar a la administración para que subvencione o concierte el servicio. Incluso se hacen aportaciones al proyecto sin demasiada conciencia de hacerlas como es el caso de los edificios escolares, o de obras sociales construidas en otros tiempos y de las que no se obtiene rendimiento inmobiliario alguno ni se amortiza su coste. A partir de estos ejemplos y

constataciones pretendemos validar la hipótesis de que, más allá de gestiones débiles -que también las hay-, la naturaleza de las actividades y servicios de las entidades no lucrativas es mayoritariamente deficitaria. Éste es el sentido de las entidades pero condiciona muchísimo la gestión, ya que hay que realizarla sin los inmovilizados suficientes y, con frecuencia, sin los recursos humanos necesarios. Y si se dispone de ellos, con demasiada frecuencia la remuneración es insuficiente, por lo que cuesta consolidar equipos de valía y retener a buenos profesionales. La captación y retención del personal, y en especial del directivo, es una de las grandes dificultades en la gestión condicionada por las disponibilidades económicas de las entidades.

La naturaleza de las actividades y servicios de las entidades no lucrativas es mayoritariamente deficitaria. Éste es el sentido de las entidades pero condiciona muchísimo la gestión

Límites debidos a la financiación

Las entidades no lucrativas, especialmente las fundaciones, disponen de una aportación inicial que puede generar un rendimiento y de algunas donaciones excepcionales al fondo fundacional, ya que las donaciones se suelen recibir para las actividades finalistas propias de la entidad. En el punto anterior constatábamos, además, los ingresos precarios para los servicios, hecho que conduce a que difícilmente la actividad ordinaria permita tener remanentes positivos del ejercicio que posibiliten capitalizar a la entidad. La falta de beneficios limita, pues, el crecimiento. Si no pueden hacerse aportaciones de capital -como en el caso de sociedades anónimas- y no existen remanentes positivos, queda sólo el recurso del crédito para inversiones y que éstas permitan devolver el capital. Y el crédito es un recurso difícil de obtener porque la nueva actividad que se genere puede plantear dudas sobre si será lo suficiente rentable como para devolver el préstamo y porque los bancos tampoco desean ejecutar garantías reales sobre el patrimonio de entidades no lucrativas. En el supuesto de que no pueda devolverse el préstamo, para bancos y cajas es muy desagradable quedarse la garantía hipotecaria que les haya podido dar una asociación o fundación con base social y que realiza una actividad de interés general.

La captación y retención del personal, y en especial del directivo, es una de las grandes dificultades en la gestión condicionada por las disponibilidades económicas de las entidades

La capacidad financiera es, pues, uno de los límites para las inversiones de las entidades pero también para el crecimiento, ya que si los servicios no se cobran por anticipado -hecho poco usual-, lo que provoca que tampoco haya recursos para financiar el circulante que toda organización necesita. Si no existen recursos para avanzar nóminas y gastos de servicios no se puede crecer. Financiar correctamente el circulante es básico para cualquier organización que se proponga crecer.

Pese a una supuesta excelente gestión de una entidad social que preste unos servicios de gran necesidad, las posibilidades de crecimiento de la misma se ven seriamente limitadas.

Límites en la gobernabilidad de las entidades sociales

En párrafos anteriores ya hemos apuntado alguno. Una asamblea de socios como órgano soberano es el sistema más democrático de gestión, pero tienen que estar muy formados y muy bien liderados para que tengan perspectiva a largo plazo y no se dejen llevar por la inmediatez de la prestación de servicios directos.

También es difícil que la asamblea entienda decisiones impopulares de la dirección como pueden ser despidos u otras medidas. La dirección deberá ejercer, en todo caso, una función formativa muy importante para elevar el nivel de los socios y hacer comprensible a estos qué corresponde de los diferentes niveles de gobierno a la asamblea, a la junta directiva, y qué a la dirección ejecutiva. Y hacerlo de forma permanente, pues en los tres niveles con frecuencia acostumbra a darse cambios.

Una segunda limitación que hemos apuntado, y sobre la que no nos extenderemos, es la dificultad para captar y retener directivos excelentes, por las limitaciones económicas e, incluso, de equidad retributiva, en unas organizaciones donde existe mucha más sensibilidad respecto a estas cuestiones que en la empresa.

En el caso concreto de los patronos y de las juntas de asociaciones, la contribución voluntaria de los miembros puede aportar limitaciones, si bien es cierto que también las hay en las juntas de otras formas jurídicas, como las públicas y mercantiles. Las personas acostumbran a aceptar formar parte de estos órganos de gobierno por la bondad de la actividad que la ONL lleva a cabo, se identifican con el proyecto, nada ganan más allá de la satisfacción personal por contribuir a un proyecto de interés general. Pero tampoco quieren perder su prestigio personal. Las decisiones impopulares pueden ser, pues, un escollo en estos órganos de gobierno. Incluso las dedicaciones poco constantes; a veces una persona acepta el cargo en unas condiciones determinadas que después pueden cambiar tanto para ella como respecto a los requerimientos de la entidad, hecho que le puede suponer una limitación en el ejercicio de su cargo. Incluso situaciones personales de miembros de la junta con menos salario profesional que los directivos de la entidad no lucrativa pueden dificultar por razones muy humanas el ejercicio responsable del cargo.

De ninguna forma dudamos de que hay personas que, con una generosidad excelente y con conocimientos sobre las responsabilidades que asumen, ejercen en el cargo de patrón de forma satisfactoria y enriquecedora para la entidad. Pero tengamos muy presentes las limitaciones personales, sobre riesgos y decisiones difíciles que puedan plantearse y seleccionemos a personas que las puedan superar sin dificultades.

La gestión es siempre un arte; nunca resulta fácil organizar una actividad, elaborar unos productos y servicios a lo largo de los años en interés de los usuarios y de forma sostenible. El sector de la actividad suele determinar unos condicionantes en cada caso. La forma jurídica de las entidades sin afán de lucro y la gestión desde éstas presenta unas limitaciones importantes para nosotros. Es lo que hemos querido recoger en estas páginas, a pesar de creer, como apuntábamos en un principio, en la bondad de la figura jurídica pensando en los intereses generales que sus finalidades promueven.

La gestión es siempre un arte; nunca resulta fácil organizar una actividad, elaborar unos productos y servicios a lo largo de los años en interés de los usuarios y de forma sostenible