

GUÍAS SOBRE GOBIERNO VI

## **La misión y el modelo de financiación**

I Javier Martín Cavanna



FUNDACIÓN  
**COMPROMISO Y  
TRANSPARENCIA**

---

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>1. Naturaleza del sector no lucrativo</b>	<b>7</b>
<b>2. Las fuentes de financiación</b>	<b>9</b>
<b>3. El análisis del origen y aplicación de los fondos</b>	<b>18</b>
<b>4. Los modelos de financiación</b>	<b>28</b>
<b>Anexos</b>	<b>33</b>

---

---

## Introducción

Una característica común a casi todos los órganos de gobierno es la falta de disponibilidad de sus miembros. Los patronos de las organizaciones no lucrativas (ONL) suelen dedicar muy poco tiempo a estas organizaciones y, sin embargo, se ven obligados a tomar decisiones importantes que afectarán al futuro de estas instituciones. Por esa razón resulta tan crítico seleccionar y condensar la información que resulte relevante para el gobierno de la institución. No obstante, la realidad nos muestra a los patronatos ocupados, en muchas ocasiones, en cuestiones irrelevantes para la organización

Así, por ejemplo, algunos patronos consideran que mostrar interés por cualquier tipo de gasto en una organización no lucrativa es una muestra de responsabilidad y una clara manifestación de su deber de diligencia. No es raro que el director ejecutivo tenga que responder a alguna pregunta de un patrono, normalmente en la reunión anual de aprobación del presupuesto, solicitando explicaciones sobre el incremento de una partida de gastos absolutamente intrascendente.

El patronato, sin embargo, no debería distraerse con temas accidentales o que son competencia de la dirección ejecutiva, porque en tal caso dejaría de cumplir su función más importante, que es la de gobernar. Los miembros del patronato que formen parte de la comisión de auditoría o finanzas pueden disponer de una información económica más pormenorizada y descender a un mayor detalle, pero el patronato, colectivamente considerado, debe centrarse en sus funciones de gobierno

---

y la información que se le proporcione tiene que orientarse principalmente a que pueda cumplir esa función de gobierno. Parte de esa labor consiste, precisamente, en identificar qué magnitudes del presupuesto merecen la atención del patronato. Se trata de ir más allá de los números para descubrir las tendencias o consecuencias que se esconden tras los mismos.

En otras ocasiones, la intervención de un patrono puede tener mayores consecuencias, al proponer, por ejemplo, que se cierre una actividad o que se abandone un programa por ser económicamente inviable, sin caer en la cuenta de que ese programa o actividad puede resultar clave para cumplir la misión de la organización; o al sugerir que la institución incremente sus ingresos comerciales, sin ser consciente de que esa decisión podría desviar a la entidad de su misión al obligarla a centrar su atención en clientes más rentables, desatendiendo, precisamente, a aquellos que disponen de menos recursos y constituyen la razón de ser de la organización.

La principal responsabilidad de gobierno del patronato es velar por el cumplimiento de la misión de la institución. La misión se asegura cuando existen suficientes recursos para llevarla a cabo y cuando son empleados de la manera más eficiente. Para realizar correctamente esta tarea es importante que el patronato comprenda que ninguna fuente de financiación es inocua. Por esa razón, resulta aconsejable no tomar decisiones sobre los ingresos y gastos sin evaluar previamente en qué medida van a afectar a la misión de la organización.

En la guía *Cómo proporcionar luz y calor*, al hablar del trabajo del patronato, mencionamos el caso de las *Girls Scouts* y la decisión de su directora de limitar a una al año el número de campañas de venta de los tradicionales bizcochos, que constituían una importante fuente de ingresos para todas las delegaciones locales de la organización femenina. A muchos directivos locales de las *Girls Scouts* aquella decisión del patronato les pareció una intromisión injustificada en las actividades de las filiales y un claro ejemplo de los asuntos en los que un patronato no debe inmiscuirse. ¿Qué sentido tiene dedicar parte del tiempo a discutir el número de bizcochos que pueden vender las delegaciones locales? ¿Acaso no debería ocuparse el patronato de cuestiones más importantes y no distraerse con temas colaterales?

Hesselbein, la directora nacional de las *Girl Scouts*, explicó a sus organizaciones locales que el patronato había tenido presente dos grandes cuestiones al tomar la decisión. La primera consistía en que si las chicas participaban en más de una venta de bizcochos al año, gran parte de su tiempo se

---

dedicaría a esas actividades en perjuicio de otras. Y si bien la venta de bizcochos es una oportunidad para que las jóvenes desarrollen algunas habilidades y recauden fondos, está claro que las *Girls Scouts* no podían convertirse en “vendedoras de bizcochos”. La segunda razón se refería al régimen fiscal de la organización: “Esto no es un negocio. Si la venta de bizcochos en lugar de ser una actividad puntual aumenta y se incrementan los ingresos comerciales (*non-related-business-income*), ingresos por los cuales debemos pagar impuestos, pondremos en peligro nuestra condición de organización fiscalmente exenta y perderemos la naturaleza de entidad sin ánimo de lucro”. El paso del tiempo dio la razón a Hesselbein y demostró que el “asunto de los bizcochos” y la misión de las *Girls Scouts* (“Ayudar a cada chica a alcanzar su más alto potencial”) no estaban tan desconectados.

Hablar de la importancia de la misión en las entidades no lucrativas se ha convertido en un “tópico”, pero con frecuencia pensamos que la misión está relacionada con cuestiones “estratégicas”, una palabra que se utiliza para referirse a asuntos que al parecer son muy importantes, consumen gran parte del tiempo de la alta dirección y están situados en algún lugar cercano al séptimo cielo. Desde luego no entre la masa de los bizcochos. Pero, precisamente, el gran acierto de Frances Hesselbein y de su patronato fue descubrir la misión entre los bizcochos. Pero descubrir “la misión entre los bizcochos” no es un asunto sencillo. Exige comprender la naturaleza de las organizaciones no lucrativas y ser consciente de las implicaciones que existen entre la estructura de financiación de la organización y el cumplimiento de la misión.

Colección

## **Guías sobre Gobierno**

- I**    Cómo proporcionar luz y calor: misión, foco y resultados
- II**    Cómo buscar y mantener un patronato eficaz
- III**    Cómo elaborar un código de buen gobierno
- IV**    Examine su patronato. Luces y sombras
- V**    El patronato y la captación de fondos
- VI**    La misión y el modelo de financiación
- VII**    Cómo evaluar los resultados de las organizaciones no lucrativas:  
de las buenas intenciones al impacto
- VIII**    Cómo comunicar la misión
- IX**    Selección, evaluación y sucesión del director
- X**    36 principios de transparencia y buen gobierno
- XI**    75 preguntas clave sobre gobierno de fundaciones

La Fundación Compromiso y Transparencia tiene como misión fortalecer el liderazgo del sector social impulsando el buen gobierno, la innovación y el impacto de las organizaciones.

**Fundación Compromiso y Transparencia**

C/ Goya 48, 1º izquierda. 28001-Madrid

T: + 34 91 431 37 02, F: 34 91 575 61 64

[www.fundacioncompromisoempresarial.com](http://www.fundacioncompromisoempresarial.com)

Con la colaboración de

