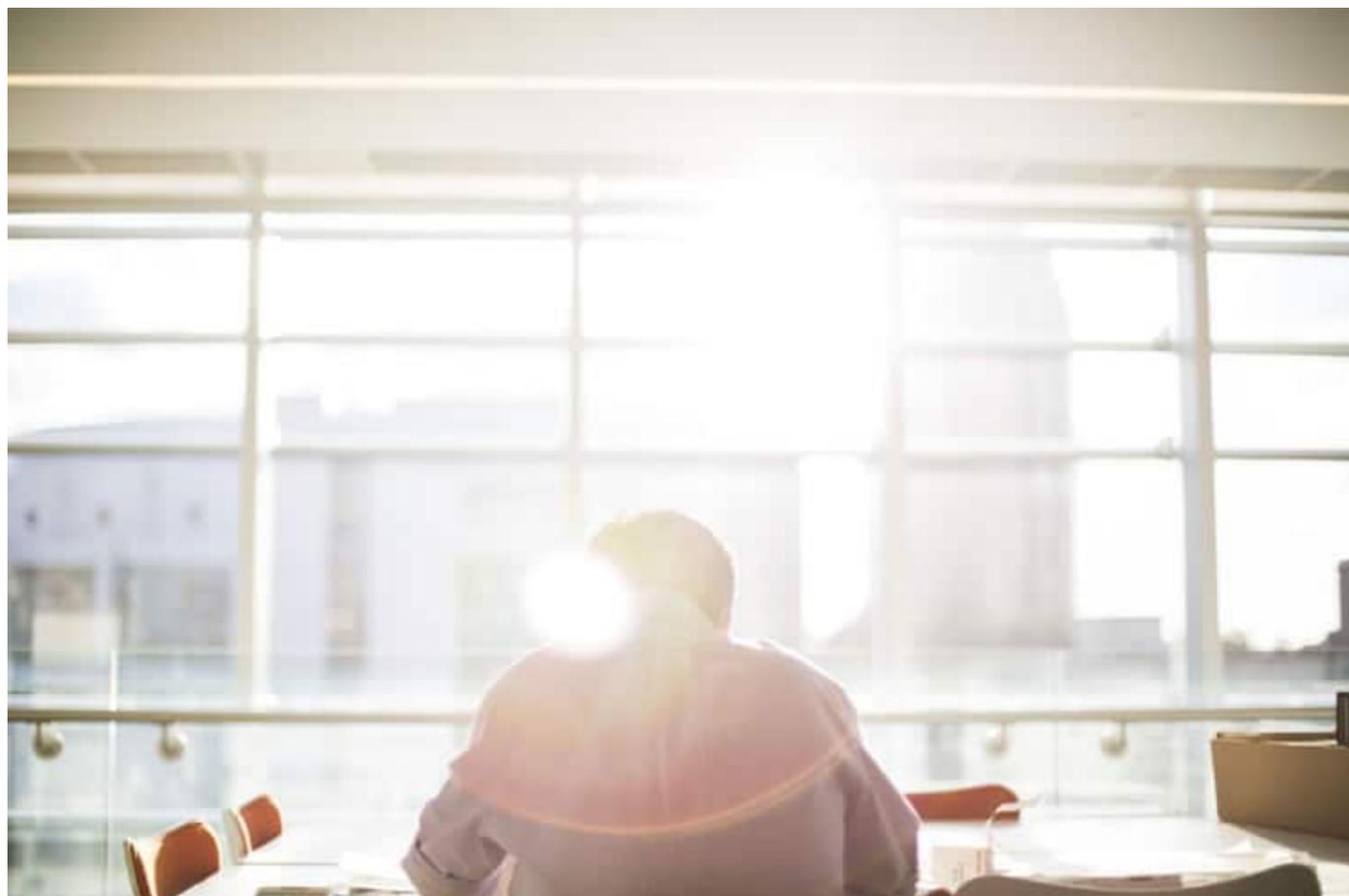


Sustentabilidad financiera de las organizaciones para el desarrollo

Autor: Stephanie Velazco Miranda — [¿Cómo citar este artículo?](#)



La sustentabilidad financiera es un tema bastante conocido en organizaciones y particulares pero que al mismo tiempo pareciera ser algo nuevo, tal cual es el concepto de Sustentabilidad. Entre las descripciones que se dan sobre la sustentabilidad financiera, la elegida por su simplicidad es la que se refiere a "la habilidad para mantener capacidad financiera con el tiempo" (Padilla, Staplefoote and Gonzalez 2012). En este sentido, capacidad financiera significa tener los recursos que permiten a la organización aprovechar las oportunidades y actuar acorde, incluso en medio de circunstancias adversas e inesperadas, manteniendo el ritmo de las operaciones de la organización.

Actualmente, algunas organizaciones dedicadas al desarrollo han cambiando la estrategia para conseguir la sustentabilidad de la organización, esto es, a través de la obtención de recursos económicos generados en la venta de productos, servicios y la propiedad intelectual. Estas organizaciones han descubierto que tal estrategia es fundamental para crear otras fuentes de financiamiento.

Sin embargo, hay factores negativos en este tipo de financiamiento. En primer lugar, es requerido un estudio de la conveniencia en tiempo, esfuerzos requeridos y la identificación del capital humano necesario para llevar a cabo actividades que generen ingresos a la organización. Sin embargo, la obtención de ingresos en sí misma no es garantía de la seguridad financiera de una organización.

Como muchas otras organizaciones con otros objetivos y misión, las dedicadas a temas del desarrollo, han caído en un "círculo vicioso" en el que enfrentan una presión financiera para cubrir los costos operativos básicos, salarios y otros costos fijos que incluyen el alquiler y servicios. Como consecuencia, estas organizaciones luchan para completar los objetivos de su misión. Es entonces, cuándo se encuentran ante el dilema de conseguir capital para cubrir los costos generales para su subsistencia o para trabajar y cumplir el objetivo estratégico por el que fue creada la organización en primer lugar.

Una organización es considerada sostenible en sus finanzas cuando asegura recursos financieros suficientes para mantener sus actividades y se tiene provisión para las necesidades futuras. El diseño de un **plan estratégico** con un desglose de los recursos que se requieren es esencial para saber lo que hay que hacer y determinar plazos de cumplimiento para cada proyecto.

En la elaboración de dicho plan, se deben considerar a los tres tipos de gastos:

- Gastos generales – los costos de creación y funcionamiento de una oficina tales como alquiler, servicios y consumibles.
- Gestión y gastos operativos – las actividades en curso que mantienen un programa como el mantenimiento de los canales de comunicación del edificio y el desarrollo / mejora de los sistemas de oficina.
- Los gastos del proyecto. Por ejemplo: el coste de creación y mantenimiento de un sitio web o materiales de mercadotecnia.

Todas las organizaciones varían en la cantidad de recursos que requieren para llevar a cabo sus proyectos, dependiendo en la naturaleza y número de éstos, pero siempre y cuando estén bien planeados, financiados e implementados, hay una alta probabilidad que sean proyectos exitosos y con sustentabilidad financiera.

Por ello, parece necesario desarrollar planes estratégicos para este tipo de Organizaciones para el Desarrollo que cuentan con programas que funcionan con enfoque de negocios para generar ingresos. De este modo, se ayudará a la organización a diseñar una estrategia efectiva para cubrir los gastos, mantener el flujo de capital y generar ingresos para invertirlos en el crecimiento a un futuro.

Indicadores de Sustentabilidad Financiera

Asimismo, la sustentabilidad financiera no es un factor único ni excluyente para determinar la completa sustentabilidad de una organización, hay más aspectos como organizacional, técnico y capacidades humanas que deben ser consideradas.

Por otro lado, en términos técnicos, la sustentabilidad financiera puede ser estimada y medida por el ingreso neto de una organización (el excedente de los ingresos sobre los gastos); liquidez (el efectivo disponible para pagar las cuentas); y solvencia (la relación de los activos y la deuda o pasivos).

La planeación estratégica en una buena señal de que una organización se dirige a un concepto administrativo sostenible. Un plan estratégico tiene visión al futuro e incorpora creatividad, con un enfoque realista y centrado en mostrar los programas y objetivos de la organización en un período de tres a cinco años.

Financieramente, también es importante tener un plan estratégico porque ayuda a calcular los requerimientos de la organización en recursos económicos y humanos. De esta manera, hay una mayor seguridad porque las actividades que se llevan a cabo están alineadas con los objetivos estratégicos y los recursos disponibles de la organización.

Desarrollar un plan financiero anual es también una acción clave en el proceso puesto que una estimación de los gastos e ingresos por año se convierte en un factor insustituible para alcanzar la sustentabilidad financiera.

Para el plan financiero, los gastos calculados deben ser comparados con los ingresos para identificar alguna situación de desequilibrio que tendría que ser reparada mediante la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento o eliminar las actividades que no son prioridad para la misión de la organización.

¿Cuál es la trascendencia del concepto?

Se ha señalado que el estrés financiero es común entre las organizaciones no lucrativas y que la práctica de donaciones es parte de las causas. El problema es que este tipo de organizaciones es demasiado dependiente sobre las condiciones de las donaciones que al contrario, no cubren totalmente las operaciones.

Entre las tendencias está el crecimiento del número de organizaciones sin fines de lucro pero sin la adecuada inversión para mejorar la estructura organizacional. En este sentido, predominantemente, pequeñas y medianas organizaciones no tienen el correcto acceso a fuentes de financiamiento confiables, lo cual puede tener doble propósito, cubrir los costos de la realización de los servicios y construir organizaciones más fuertes para el futuro.

Es importante reconocer que la sustentabilidad financiera comprende una serie de pasos o

procesos que tienen que formar parte de la gestión del día a día de nuestra organización: en la planificación estratégica, en la administración y las finanzas, en las políticas de recaudación de fondos, en la planeación e implementación de las estrategias de desarrollo con el fin de generar ingresos.

Del mismo modo, teniendo en cuenta que la creatividad por sí sola no es suficiente para lograr la sustentabilidad financiera; la organización tiene que adoptar las mejores estrategias y métodos que los dirijan al éxito.

La sustentabilidad financiera es posible siempre y cuando la organización esté dispuesta a ser disciplinada en verificar la claridad de sus cuentas y trabajar cuidadosamente, a dedicar el tiempo necesario a ello, para asegurar fondos para el futuro. Por lo tanto, es una necesidad y una obligación para las organizaciones, ya que garantiza su capacidad para llevar a cabo sus misiones.

La sustentabilidad financiera depende de la planeación de la misma para estar en condiciones de alcanzar sus objetivos. Tal planeación requiere la eliminación de la perspectiva a corto plazo y enfocarse al diseño de un presupuesto anual con miras de 5-10 años.

No obstante, esta metodología de planificación a largo plazo presenta varios desafíos de aplicación que son recurso para otro artículo más adelante.

Conclusiones

El tema de la sustentabilidad financiera debería ser trascendente para cualquier organización, pero aquella cuyas fuentes de capital dependen principalmente de caridad, donaciones y subvenciones suelen tener mayores niveles de incertidumbre a que éstos se cumplan u obtengan siempre. Por esta razón, contar con una guía para desarrollar un plan estratégico podría ser de mucha utilidad.

Al involucrar de manera correcta a todas las áreas y miembros de la organización para creer firmemente en la visión y misión, un plan financiero podría ser mejor implementado y seguido y con ello, mejores resultados a largo plazo.

Referencias:

- Boas, K. 2012, "Indicators of Financial Sustainability". visto Abril 2013,
- Donshik, S. 2008, *Achieving Sustainability: One of the Challenges Facing Non-Profit Organizations*, visto Abril 2013, <http://ejewishphilanthropy.com/achieving-sustainability-one-of-the-challenges-facing-non-profit-organizations/>
- Ibrahim, R 2003, "Earned Income for Financial Sustainability in Indonesia", The Dian Desa Foundation
- Kavanagh, S 2007, *The road to financial sustainability*. Government Finance Review. visto Abril 2013,

- Larkin, R 2013, *Accounting for Fundraising Expenses*. CPA. Visto Junio 2013, <http://www.nonprofitaccountingbasics.org/fundraising/accounting-fundraising-expenses>
- León, P 2001, "Four Pillars of Financial Sustainability", The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, visto Abril 2013,
- Mango 2013, *Financial sustainability*, England, visto Abril 2013,
- Nagy, J 2013, The community tool box. *Developing a plan for financial sustainability*. visto Abril 2013, http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1297.aspx
- New South Wales (NSW) Government. *Sustainable Business Management*. visto Abril 2013,
- New South Wales (NSW) GOVERNMENT. Industry & Investment. *Planning for financial sustainability*.
- Non Profit Finance Fund 2012, *A guide to navigating changing times*. visto Abril 2013,
- Padilla, L., Staplefoote, L. and Gonzalez, K. 2012, *Financial Sustainability for Non-profit Organizations*. RAND. visto Abril 2013, http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR100/RR121/RAND_RR121.sum.pdf
- Perry, S, Preston, C, and Wallace, N 2012, *5 Challenges for the Nonprofit World*. The chronicle of philanthropy. visto Abril 2013,
- Radbourne, J 2000, *FUNDRAISING AND PHILANTHROPY — ENGAGING RESEARCH AND PRACTICE*. Queensland University of Technology. visto Abril 2013,
- Rees, S. 2012, 6 Easy Steps to Creating a Fundraising Plan. viewed April 2013,
- Shanker, S. 2013, *Difficulties With Financial Planning of a Nonprofit Organization*. Chron. visto Abril 2013, <http://smallbusiness.chron.com/difficulties-financial-planning-nonprofit-organization-4410.html>
- Thompson, L., *Resource Mobilization & Proposal Writing*. visto Abril 2013,
- U.S. Agency for International Development (USAID) 1994, *NGO Financial Sustainability*, visto Abril 2013, http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals_of_NGO_Financial_Sustainability.pdf
- V´ericourt, F., Sousa M. 2005, *Resource and Revenue Management in Nonprofit Operations*. Duke University.
- VOLUNTARY AND COMMUNITY ACTION. (2008) *Developing a Sustainable Fundraising Strategy*. visto Abril 2013,