



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Sostenibilidad financiera de organizaciones
mexicanas de la sociedad civil**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Finanzas

Presenta:
Alla Zhidkova

Tutora:
Dra. María Luisa Saavedra García
Facultad de Contaduría y Administración

México, D. F., mayo de 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Contenido

INTRODUCCIÓN	7
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	7
B. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	9
C. HIPÓTESIS	10
D. METODOLOGÍA	12
I. MARCO TEÓRICO	15
1.1 MODELO DE ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	15
1.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	20
1.2.1 <i>Fuentes de financiamiento tradicionales</i>	21
1.2.1.1 Individuos	22
1.2.1.2 Fundaciones privadas.....	23
1.2.1.3 Empresas	23
1.2.1.4 Organismos multilaterales	24
1.2.1.5 Voluntariado.....	25
1.2.1.6 Subvenciones del gobierno	25
1.2.2 <i>Fuentes de financiamiento alternativas</i>	27
1.2.2.1 Ingreso comercial	27
1.2.2.2 Inversiones	28
1.2.3 <i>Fuentes de financiamiento en relación con los servicios proporcionados</i>	30
1.2.4 <i>Interacción entre el financiamiento del gobierno y otras fuentes</i>	30
1.2.5 <i>Diversificación de las fuentes de financiamiento</i>	32
1.3 ESTRATEGIAS DE PROCURACIÓN DE FONDOS	34
1.3.1 <i>Estrategias para obtener el financiamiento tradicional</i>	35
1.3.1.1 Individuos	35
1.3.1.2. Fundaciones y empresas.....	37
1.3.1.3 Organismos multilaterales	37
1.3.1.4 Estrategias generalizadas	38
1.3.1.5 Voluntariado.....	38
1.3.1.6 Subvenciones del gobierno	39
1.3.2. <i>Estrategias para obtener el financiamiento alternativo</i>	39
1.3.2.1 Ingreso comercial	39
1.3.2.2 Inversiones	41
1.3.3 <i>Valor de marca (brand equity)</i>	43
1.3.4 <i>Redes sociales</i>	44
1.4 PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.....	44
1.4.1 <i>Presupuesto operativo y minimización de costos</i>	45
1.4.2 <i>Presupuesto y estructura de capital</i>	49
1.4.3 <i>Presupuesto de efectivo</i>	50
1.4.4 <i>Administración de riesgos financieros</i>	52
1.4.5 <i>Clasificación de programas – matriz de efectividad</i>	54

II. RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	57
2.1 ACCESO A LA INFORMACIÓN FINANCIERA.....	57
2.2 ESTADOS FINANCIEROS.....	58
2.3 CAPACIDAD Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	62
2.3.1 <i>Capacidad y sostenibilidad financiera a largo plazo</i>	62
2.3.1.1 Patrimonio o activos netos (AN).....	62
2.3.1.2 Rendimiento sobre los activos (ROA).....	63
2.3.2 <i>Capacidad y sostenibilidad financiera a corto plazo</i>	65
2.3.2.1 Meses de gasto (MG).....	65
2.3.2.2 Margen operativo (MU).....	66
2.3.2.3 Status-Quo Margen operativo (SQ-MU).....	68
2.3.3 <i>Resultados del análisis comparativo de la sostenibilidad financiera de las OSC</i>	69
2.3.3.1 Método de comparación.....	69
2.3.3.2 Resultados de comparación de las OSC.....	69
2.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	70
2.4.1 <i>Fuentes tradicionales y fuentes alternativas</i>	70
2.4.2 <i>Financiamiento público versus privado</i>	71
2.4.3 <i>Financiamiento nacional versus internacional</i>	74
2.4.4 <i>Diversificación de fuentes de financiamiento</i>	76
2.5 ESTRATEGIAS DE PROCURACIÓN DE FONDOS.....	78
2.5.1 <i>Estrategias para obtener financiamiento tradicional</i>	78
2.5.1.1 Individuos.....	78
2.5.1.2 Fundaciones.....	81
2.5.1.3 Empresas.....	82
2.5.1.4 Donación en especie, cenas y eventos.....	82
2.5.1.5 Subvenciones del gobierno.....	83
2.5.2 <i>Estrategias para obtener el financiamiento alternativo</i>	83
2.5.2.1 Ingreso comercial.....	83
2.5.3 <i>Estrategias de imagen</i>	85
2.5.3.1 Valor de marca.....	85
2.5.3.2 Twitter y Facebook.....	85
2.5.4 <i>Otras estrategias</i>	85
2.6 PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	88
2.6.1 <i>Presupuesto</i>	88
2.6.1.1 Reserva operativa.....	88
2.6.1.2 Formato del presupuesto.....	90
2.6.2 <i>Políticas de inversión y los riesgos financieros</i>	92
2.6.3 <i>Clasificación de programas – matriz de efectividad</i>	93
III. CONCLUSIONES.....	93
CALIDAD DE INFORMACIÓN.....	93
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN MÁS SOSTENIBLE DEL GRUPO DEL ESTUDIO.....	94
CONCLUSIONES GENERALES.....	97
RECOMENDACIONES PARA LAS OSC.....	98
IV. REFERENCIAS.....	102

V. ANEXOS.....	109
ANEXO 1. INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS E INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: ORGANIZACIÓN “L”	109
ANEXO 2. INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS E INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: ORGANIZACIÓN “M”	110
ANEXO 3. INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS E INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: ORGANIZACIÓN “E”	111
ANEXO 4. INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS E INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: ORGANIZACIÓN “A”	112
ANEXO 5. INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS E INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: ORGANIZACIÓN “O”	113
ANEXO 6. INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS E INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: ORGANIZACIÓN “R”	114
ANEXO 7. INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO PARA SEIS ORGANIZACIONES: PATRIMONIO (AN).....	115
ANEXO 8. INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO PARA SEIS ORGANIZACIONES: RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS (ROA).....	116
ANEXO 9. INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO: MESES DE GASTO (MG)	117
ANEXO 10. INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO: MARGEN OPERATIVO (MU).....	118
ANEXO 11. INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO: STATUS QUO MARGEN OPERATIVO (SQ-MU).....	119
ANEXO 12. PROMEDIO DE LOS CINCO INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA PARA SEIS ORGANIZACIONES	120
ANEXO 13. RANGO DE LOS CINCO INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA PARA SEIS ORGANIZACIONES	121
ANEXO 14. FUENTES DE FINANCIAMIENTO: ORGANIZACIÓN “L”	122
ANEXO 15. FUENTES DE FINANCIAMIENTO: ORGANIZACIÓN “M”	123
ANEXO 16. FUENTES DE FINANCIAMIENTO: ORGANIZACIÓN “E”	124
ANEXO 17. FUENTES DE FINANCIAMIENTO: ORGANIZACIÓN “R”	125
ANEXO 18. COMPOSICIÓN DE FINANCIAMIENTO DE CUATRO ORGANIZACIONES: PÚBLICO VERSUS PRIVADO	126
ANEXO 19. COMPOSICIÓN DEL FINANCIAMIENTO PRIVADO DE CUATRO ORGANIZACIONES DE 2009 A 2013	127
ANEXO 19A. COMPOSICIÓN DEL FINANCIAMIENTO PRIVADO DE CUATRO ORGANIZACIONES DE 2009 A 2013	128
ANEXO 20. COMPOSICIÓN DE FINANCIAMIENTO DE CUATRO ORGANIZACIONES: NACIONAL VERSUS INTERNACIONAL	129
ANEXO 21. COMPOSICIÓN DE FINANCIAMIENTO DE TRES ORGANIZACIONES: DIVERSIFICACIÓN	130
ANEXO 22. CUESTIONARIO APLICADO A LAS OSC	131

Índice de figuras y cuadros

FIGURA 1. MAPA - MATRIZ DE RENDIMIENTO E IMPACTO	54
FIGURA 2. PATRIMONIO O ACTIVOS NETOS DE SEIS OSC	63
FIGURA 3. RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS (ROA) DE SEIS OSC.	65
FIGURA 4. MESES DE GASTO (MG) DE SEIS OSC.....	66
FIGURA 5. MARGEN OPERATIVO (MU) DE SEIS OSC	67
FIGURA 6. STATUS QUO – MARGEN OPERATIVO (SQ-MU) DE SEIS OSC	68
FIGURA 7. FINANCIAMIENTO PÚBLICO Y PRIVADO PARA LA ORGANIZACIÓN	72
FIGURA 8. PROMEDIO DE FINANCIAMIENTO PÚBLICO Y PRIVADO PARA CUATRO ORGANIZACIONES: “L”, “M”, “E” Y “R”	73
FIGURA 9. COMPOSICIÓN DEL FINANCIAMIENTO PRIVADO.....	73
FIGURA 10. FINANCIAMIENTO NACIONAL VERSUS INTERNACIONAL.....	75
FIGURA 11. PROMEDIO DE FINANCIAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL.	76
FIGURA 12. DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA TRES ORGANIZACIONES	77
CUADRO 1. TAMAÑO (POR PRESUPUESTO) Y EDAD DE LAS OSC ANALIZADAS.....	13
CUADRO 2. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE BOWMAN	18
CUADRO 3. PASOS DEL ANÁLISIS COMPARATIVO DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LAS OSC	20
CUADRO 4. FUENTES DE FINANCIAMIENTO TRADICIONALES Y ALTERNATIVAS DE LAS OSC MEXICANAS	21
CUADRO 5. ESTRATEGIAS DE PROCURACIÓN DE FONDOS	34
CUADRO 6. PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA: ACTIVOS	58
CUADRO 7. PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA: PATRIMONIO CONTABLE.....	59
CUADRO 8. PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE ACTIVIDADES: CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CONTABLE	61
CUADRO 9. POSICIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES EN CAPACIDAD Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	70
CUADRO 10. RELACIÓN ENTRE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	71
CUADRO 11. RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	78
CUADRO 12. ESTRATEGIAS Y FINANCIAMIENTO	86

Introducción

a. Planteamiento del problema y justificación del estudio

Organizaciones sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro (en adelante, serán llamadas “organizaciones” únicamente) son grupos de individuos comprometidos que fervientemente persiguen una causa de una manera excepcional mediante donaciones generosas que les permiten llevar a cabo su trabajo y cumplir con su misión (Froelich, 1999).

La misión de las organizaciones es mejorar el bienestar de la sociedad. Las organizaciones surgen para atender problemas sociales que no son atendidos suficientemente ni por el gobierno ni por el sector privado lucrativo. Sus temas de trabajo son: la salud, el ambiente, la educación, los derechos humanos, el arte, entre otros.

En México, las organizaciones sin fines de lucro operan dentro del marco de las organizaciones de la sociedad civil (OSC u organizaciones). Según el Banco Mundial, “...el término sociedad civil se refiere a una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas...” (Grupo del Banco Mundial, 2014).

En el marco legal mexicano no hay una definición consistente de una organización de beneficio público o de sociedad civil. Tampoco, hay un marco legal integral para este tipo de organizaciones. Por lo tanto las OSC encuentran muchos retos que afectan su existencia y sostenibilidad (ICNL, 2012).

La misión de las organizaciones sin fines de lucro es muy importante porque involucra el bienestar de la sociedad. Los temas de educación, ambiente, salud, arte y cultura, entre otros temas sociales, muchas veces representan

una parte, pero insuficiente, del presupuesto de los gobiernos federales, estatales o municipales, y son temas de poco interés para el sector privado.

El sector sin fines de lucro está dedicado únicamente a buscar posibles soluciones a los problemas dentro de los temas mencionados. Así que la sobrevivencia del sector es sumamente importante para la sociedad.

Sostenibilidad financiera

Los términos sustentabilidad y sostenibilidad se han utilizado intercambiamente en la literatura (Vargas, 2012). Ambos se originan de la traducción de la palabra en inglés *sustainability*. En este trabajo vamos a utilizar el término sostenibilidad, que proviene del adjetivo sostenible, que significa “Que puede mantenerse por si mismo...” (Real Academia Española, 2015).

El término sostenibilidad proviene del sector ambiental y fue acuñado por la Comisión Mundial del Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (Struthers, 2009). La sostenibilidad se define como “hacer lo que sea necesario para satisfacer las necesidades del presente sin perjudicar la habilidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (Bell, Masaoka & Zimmerman, 2010). Así mismo, la sostenibilidad financiera es “la habilidad de generar los recursos para satisfacer las necesidades de hoy sin perjudicar el futuro” (Bell *et al.*, 2010). Es el objetivo necesario, intrínseco y esencial en la planeación estratégica tanto de las organizaciones sin fines de lucro (Bell *et al.*, 2010), como de las organizaciones lucrativas.

Para una institución no lucrativa, “satisfacer las necesidades de hoy sin perjudicar el futuro” significa no gastar todo el dinero recaudado en un periodo de tiempo, sino tener una reserva monetaria que le permita crecer como institución, responder a nuevas oportunidades y amenazas, implementar nuevos programas, invertir en desarrollo institucional y seguir trabajando aunque pierda imprevistamente una parte de su financiamiento. Por ejemplo, si un donante decide dejar de financiar su trabajo.

Otra definición de la sostenibilidad financiera es la capacidad de la organización de mantener buena salud (Ashley, 2010; Primoff, 2012). La salud financiera es la probabilidad de que la organización continúe sus programas en el futuro (Ashley, 2010).

La sostenibilidad financiera es la clave de la sobrevivencia tanto para las organizaciones lucrativas como para las no lucrativas. Para las organizaciones lucrativas, lograr la sostenibilidad financiera depende de ellas mismas y significa generar las ganancias que les permitan continuar su trabajo. Mientras que la sostenibilidad financiera de las OSC depende fuertemente de terceros, porque la mayor parte de su ingreso proviene de donantes (LISR, 2013). Por lo tanto, la sostenibilidad financiera representa un doble reto para las OSC: por un lado, mantener el acceso a las fuentes del financiamiento externo y por otro lado, administrar los recursos de tal manera que les permita realizar actividades de hoy y tener recursos para seguir trabajando en el futuro.

Por lo anterior, se considera que es muy importante tratar los temas sobre la diversidad de fuentes de financiamiento, los mecanismos de su obtención, asimismo, sobre la administración de los recursos financieros, ya que el entendimiento de estos temas le permitirá a la organización no lucrativa convertirse en una organización financieramente sostenible.

b. Preguntas de la investigación

Preguntas generales:

- ¿Qué tan financieramente sostenibles son las OSC mexicanas dedicadas al cuidado del ambiente?
- ¿Por qué unas organizaciones (OSC) mexicanas son más sostenibles que otras?

Preguntas específicas:

- P1: ¿Las organizaciones (OSC) que obtienen, además de las donaciones, un ingreso comercial y/o ingreso sobre inversiones son más sostenibles financieramente?

- P2: ¿Las organizaciones (OSC) que diversifican suficientemente sus fuentes de financiamiento son más sostenibles financieramente?
- P3: ¿Las organizaciones (OSC) que emplean más estrategias de procuración de fondos son más sostenibles financieramente?
- P4: ¿Las organizaciones (OSC) que administran el flujo de efectivo son más sostenibles financieramente?
- P5: ¿Las organizaciones (OSC) que tienen una reserva operativa suficientemente grande son más sostenibles financieramente?
- P6: ¿Las organizaciones (OSC) que preparan el presupuesto por programas son más sostenibles financieramente?
- P7: ¿Las organizaciones (OSC) que tienen un fondo patrimonial son más sostenibles financieramente?

c. Hipótesis

Hipótesis generales:

- El grado de sostenibilidad financiera de las OSC mexicanas dedicadas al cuidado del ambiente depende del entorno social, económico y legal que las rige y de sus prácticas de administración financiera
- Las organizaciones que diversifican sus fuentes de financiamiento y aplican estrategias adecuadas de procuración y prácticas de administración de fondos son más sostenibles financieramente

Hipótesis específicas:

- H1: Las organizaciones (OSC) que obtienen, además de las donaciones, un ingreso comercial y/o ingreso sobre inversiones son más sostenibles financieramente
- H2: Las organizaciones (OSC) que diversifican suficientemente sus fuentes de financiamiento son más sostenibles financieramente
- H3: Las organizaciones (OSC) que emplean más estrategias de procuración de fondos son más sostenibles financieramente
- H4: Las organizaciones (OSC) que administran el flujo de efectivo son más sostenibles financieramente

- H5: Las organizaciones (OSC) que tienen una reserva operativa suficientemente grande son más sostenibles financieramente
- H6: Las organizaciones (OSC) que preparan el presupuesto por programas son más sostenibles financieramente
- H7: Las organizaciones (OSC) que tienen un fondo patrimonial son más sostenibles financieramente

Objetivos generales

- Analizar qué tan financieramente sostenibles son las OSC mexicanas dedicadas al cuidado del ambiente
- Analizar qué estrategias de procuración y prácticas de administración de recursos financieros usan las OSC mexicanas dedicadas al cuidado del ambiente. Identificar las características de la organización más financieramente sostenible

Objetivos específicos:

- O1: Analizar si las organizaciones (OSC) que obtienen, además de las donaciones, un ingreso comercial y/o ingreso sobre inversiones son más sostenibles financieramente
- O2: Analizar si las organizaciones (OSC) que diversifican suficientemente sus fuentes de financiamiento son más sostenibles financieramente
- O3: Analizar si las organizaciones (OSC) que emplean más estrategias de procuración de fondos son más sostenibles financieramente
- O4: Analizar si las organizaciones (OSC) que administran el flujo de efectivo son más sostenibles financieramente
- O5: Analizar si las organizaciones (OSC) que tienen una reserva operativa suficientemente grande son más sostenibles financieramente
- O6: Analizar si las organizaciones (OSC) que preparan el presupuesto por programas son más sostenibles financieramente
- O7: Analizar si las organizaciones (OSC) que tienen un fondo patrimonial son más sostenibles financieramente

d. Metodología

Las características de la muestra

En México existen alrededor de 240 organizaciones de la sociedad civil ambientales según el registro del Directorio Mexicano de la Conservación (Gutiérrez y Ayala, 2013). En el presente estudio se analizaron seis organizaciones mexicanas de la sociedad civil ubicadas en diferentes lugares de México. Estas organizaciones se pueden considerar líderes en temas ambientales por los temas que abarcan en su trabajo (CONABIO 2009), su tamaño y demostrada permanencia. La organización más joven del grupo tiene once años (Cuadro 1).

Sin embargo, no podemos proporcionar información más específica sobre la misión, temas de trabajo y ubicación de las organizaciones por el acuerdo de confidencialidad de la información. Por el mismo acuerdo, todos los datos numéricos están multiplicados por un factor igual para todos. Además, los nombres utilizados para las organizaciones son seudónimos. En el cuadro 1 se presenta el tamaño del presupuesto de las organizaciones multiplicado por el factor y su edad.

Las organizaciones incluidas en el presente estudio fueron escogidas porque el trabajo de los líderes es más complejo y más amplio y puede servir como un modelo para las demás organizaciones del sector de las OSC mexicanas ambientales. Además estas organizaciones fueron recomendadas para el estudio por los expertos en los temas del ambiente y aceptaron participar en el estudio.

Cuadro 1. Tamaño (por presupuesto) y edad de las OSC analizadas.

Nombre	Presupuesto (millones de pesos)	Edad (años)
"L"	11.2	16
"M"	33.6	28
"E"	30.0	16
"A"	23.6	24
"O"	24.0	11
"R"	52.8	23

Fuente: Elaboración propia

El periodo del análisis

El período del análisis seleccionado para identificar la sostenibilidad financiera de las OSC mexicanas ambientales fue de cinco años, de 2009 a 2013, según la disponibilidad de la información. Así que se aplicó una combinación de análisis transversal (comparación entre organizaciones) y longitudinal (comparación de una sola organización a través del tiempo).

El método del análisis

La obtención de información se realizó por medio de un cuestionario electrónico (Anexo 22) y en algunos casos por medio de entrevistas que permitieron identificar las fuentes y estrategias de financiamiento de las organizaciones sin fines de lucro. En algunos casos (según la disponibilidad de información) se analizó el proceso de la elaboración del presupuesto de las organizaciones para conocer sus características de planeación y administración de fondos. Así mismo, se analizaron sus estados financieros para calcular los índices de sostenibilidad financiera. Así que el análisis es cualitativo en cuanto a la descripción de las fuentes del financiamiento, las estrategias de su obtención y los procesos administrativos; y cuantitativo en cuanto a la medición de la sostenibilidad financiera con base en el modelo de Bowman.

En la revisión bibliográfica se encontraron dos modelos. El modelo de Bowman y el modelo de Zietlow. El modelo de Zietlow está basado en el modelo de Bowman, pero incluye más indicadores cuyos cálculos requieren información más detallada de los datos financieros de las OSC, como por ejemplo los datos del estado de flujo de efectivo. Las organizaciones de la muestra del presente estudio no preparan formalmente este estado financiero. Por lo tanto, se utilizó el modelo de Bowman.

La sostenibilidad financiera se midió en dos partes:

- La capacidad y sostenibilidad financiera a largo plazo y
- La capacidad y sostenibilidad financiera a corto plazo

I. Marco teórico

1.1 Modelo de análisis de sostenibilidad financiera

Características de los estados financieros de las organizaciones no lucrativas

La Norma de Información Financiera (NIF) A-3 establece que las organizaciones sin fines lucrativos o las OSC deben presentar anualmente los siguientes estados financieros: el estado de posición financiera (o balance general), el estado de actividades (o de resultados) y el estado de flujos de efectivo (CINIF, NIF A-3, 2014).

La NIF B-16 establece unas definiciones importantes para entender los elementos de los estados financieros de las OSC. Entre ellos se encuentran los términos: restricción, restricción permanente y restricción temporal.

- Restricción es “una limitación impuesta por un donante, por ley o por los estatutos de la entidad, que determina el uso que debe darse a un activo. Las restricciones pueden ser temporales o permanentes” (CINIF, NIF B-16, apartado 5e, 2014).
- Restricción permanente es “aquella restricción que condiciona a que los recursos donados tengan que ser mantenidos permanentemente para un uso específico; normalmente se permite que la entidad con propósitos no lucrativos use parte o todos los rendimientos que se deriven de dichos activos donados; por ejemplo, un fondo que puede ser de efectivo, instrumentos financieros u otros activos establecidos para proveer ingresos para el mantenimiento de una entidad con propósitos no lucrativos” (CINIF, NIF B-16, apartado 5f, 2014).
- Restricción temporal es “aquella restricción que obliga a que la entidad con propósitos no lucrativos use, invierta o gaste los activos donados de acuerdo con lo especificado, estas restricciones suelen expirar cuando se satisfacen ciertas condiciones, ya sea por el paso del tiempo o por acciones que debe llevar a cabo la entidad” (CINIF, NIF B-16, apartado 5g, 2014).

“Aquellos activos que tengan restricciones para su uso en el corto o largo plazo deben presentarse en forma segregada del resto de los activos que no tengan restricciones, indicando el tipo de restricción que tienen: temporal o permanente” (CINIF, NIF B-16, apartado 14, 2014).

La NIF E-2 define otros conceptos importantes que caracterizan la operación de las organizaciones no lucrativas:

- Donación o donativo recibido es “una transferencia incondicional de efectivo, otros activos o servicios, o una liquidación o cancelación de pasivos, que recibe una entidad con propósitos no lucrativos de otra persona o entidad a quien se le denomina donante, quien la lleva a cabo de forma voluntaria y no recíproca y actúa con carácter distinto a del propietario” (CINIF, NIF E-2, apartado 3, 2014).
- Donación o donativo recibido restringido es “aquél en el que el donante impone una o varias limitaciones en el uso de los activos donados y/o en los rendimientos de éstos; por tanto, este donativo recibido forma parte del patrimonio restringido, ya sea temporal o permanente” (CINIF, NIF E-2, apartado 3, 2014).

Consideramos que es importante explicar los conceptos de las NIF descritos arriba, porque su entendimiento facilita la lectura de los estados financieros de las OSC, necesaria para el análisis de su sostenibilidad financiera.

Modelo de capacidad y sostenibilidad financiera de Bowman

Uno de los principales modelos para evaluar la sostenibilidad financiera es el modelo de Bowman (2011a) que se basa en el modelo de Tuckman y Chang presentado en 1991 (Bowman, 2011a) y propone una serie de indicadores financieros como el marco de trabajo para definir los objetivos financieros y diagnosticar las causas del éxito o fracaso en el proceso de lograr los objetivos. El modelo de Bowman (2011a) cuantifica el concepto de capacidad financiera. Además, la capacidad financiera obtiene la dimensión del tiempo.

La capacidad financiera y la sostenibilidad financiera son conceptos complementarios. La capacidad financiera consiste en contar con los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades y reaccionar ante las amenazas inesperadas. La sostenibilidad financiera se mide como el índice de cambio en la capacidad financiera en cada período (Bowman, 2011a).

El principio de sostenibilidad financiera requiere una consistencia entre la sostenibilidad a corto plazo, la cual se mide como superávit anual y la sostenibilidad a largo plazo, la cual se expresa como el crecimiento de los activos. El índice de crecimiento de los activos tiene que superar el índice de la inflación a largo plazo (Bowman, 2011a).

En el cuadro 2 se presentan los indicadores del modelo de Bowman (2011a), su fórmula, descripción, valor de referencia y concepto. Estos indicadores nos permiten evaluar la sostenibilidad financiera de las OSC.

Cuadro 2. Características del modelo de Bowman

Indicador	Fórmula	Descripción	Valor de referencia	Concepto
Patrimonio (AN)	$(\text{Activo total} - \text{Pasivo total}) / \text{Activo total}$	Fracción de los activos que pertenece a la organización	AN = 1 significa que no hay deudas AN = 0 significa que la operación se financia con la deuda AN < 0 significa la insolvencia, el pasivo es más grande que el activo AN recomendado > 0.5	Mide la <i>capacidad</i> financiera a largo plazo; el objetivo es mantener y expandir los programas a largo plazo
Rendimiento de los activos (ROA en inglés)	$(\text{Ingreso total} - \text{Gasto total}) / \text{Activo total}$ <i>ver nota 4</i>	La tasa de crecimiento de los activos durante el periodo de la medición	ROA > la tasa de inflación a largo plazo, significa aumento de la capacidad financiera ROA < la tasa de inflación a largo plazo, significa disminución de la capacidad financiera	Mide la <i>sostenibilidad</i> financiera a largo plazo; el objetivo es mantener y expandir los programas a largo plazo
Meses de gasto (MG)	$12 \text{ meses} \times (\text{Patrimonio total} - \text{PPE}) / (\text{Gasto total} - \text{Depreciación})$ <i>ver nota 1</i>	Es la reserva operativa expresada en meses. Si la organización perdiera todo su financiamiento, podría sobrevivir la cantidad de tiempo calculada (semanas, meses)	MG = 1 significa que la reserva operativa es suficiente para cubrir un mes de gastos si se corta el financiamiento para la organización. Se recomienda que la reserva operativa (MG) cubra tres meses de gasto.	Mide la <i>capacidad</i> financiera a corto plazo; el objetivo es la respuesta rápida a las oportunidades y/o amenazas financieras a corto plazo
Margen operativo (Mark-up o MU en inglés)	$(\text{Cambio en el Patrimonio total} + \text{Depreciación}) / (\text{Gasto total} - \text{Depreciación})$ <i>ver nota 2</i>	Es la tasa de crecimiento o disminución de la reserva operativa o de los meses de gasto. Indica si aumenta o disminuye el tiempo durante el cual la organización pueda sobrevivir sin financiamiento externo	MU ≥ 0 significa que la organización es sostenible MU < 0 significa que la organización no es sostenible	Mide la <i>sostenibilidad</i> financiera a corto plazo; el objetivo es que la organización mantenga la capacidad de responder rápidamente a las oportunidades y/o amenazas financieras a corto plazo
Status Quo Margen operativo (SQ-MU)	Tasa de inflación a largo plazo \times $(\text{Activo total} - \text{Terreno}) / (\text{Gasto total} - \text{Depreciación})$	Es la tasa necesaria para mantener los activos al precio de su reemplazo. <i>ver nota 3 y nota 4</i>	Si el SQ-MU < MU la organización es sostenible. El valor es individual para cada organización.	El índice sugerido para que la organización sea financieramente sostenible a corto plazo

Fuente: Elaboración propia con datos de Bowman (2011a)

Nota 1: PPE significa "Propiedad, Planta y Equipo".

La fórmula se adaptó a las organizaciones mexicanas. La fórmula original es así:

$(\text{Patrimonio total no restringido} - \text{Patrimonio invertido en PPE}) / (\text{Gasto total} - \text{Depreciación})$.

Patrimonio invertido en PPE = PPE - Deuda a largo plazo. Como las organizaciones analizadas no tienen deuda a largo plazo, sólo se queda PPE en la fórmula. Las razones más detalladas de los cambios en la fórmula se presentan en el Capítulo II. Resultados del estudio,

apartado 2.2 Estados financieros. Además, la adaptación de la fórmula fue sugerida por el autor del modelo, Woods Bowman, en comunicación personal vía correo electrónico del 29/09/2014.

Nota 2: La fórmula se adaptó a las organizaciones mexicanas. La fórmula original es así: $(\text{Cambio en el patrimonio no restringido} + \text{Depreciación}) / (\text{Gasto total} - \text{Depreciación})$. Las razones más detalladas de los cambios en la fórmula se presentan en el Capítulo II. Resultados del estudio, apartado 2.2. Estados Financieros.

Nota 3: El numerador indica el monto de efectivo que se tiene que apartar cada año para proteger el capital. El denominador multiplicado por SQ-MU indica la reserva operativa suficiente para mantener el estatus quo. Por lo tanto, el SQ-MU indica el porcentaje de la reserva operativa que tenemos que mantener para poder cubrir los gastos a largo plazo sin que los activos pierdan su valor.

Nota 4: La tasa de inflación que se utiliza para México es igual a 4.53% y representa el promedio para los años 2001 – 2012 (INEGI, 2014).

Elementos clave del análisis comparativo de la sostenibilidad financiera de las OSC

Después de calcular los indicadores de sostenibilidad financiera, se puede observar dónde se ubica cada organización y qué tan financieramente sostenible es a largo y corto plazo (Cuadro 3).

El siguiente paso es identificar porqué una organización es más sostenible que otra. Para poder contestar esta pregunta, se consideran dos elementos clave que contribuyen a la sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil: procuración y administración de fondos. Las organizaciones tienen que ubicar las fuentes de financiamiento disponibles y posibles estrategias para obtenerlas. Además, es importante planear cuánto dinero se necesita y cómo se va a gastar para cubrir las necesidades de hoy y poder seguir cumpliendo con su misión en el futuro. Por lo tanto, se van a analizar las fuentes de financiamiento que reciben las organizaciones mexicanas de la sociedad civil, las estrategias que usan para obtener los recursos financieros y finalmente los procesos del presupuesto que aplican las organizaciones (Cuadro 3).

Finalmente, se va a hacer el análisis comparativo entre las organizaciones y a través de los años para poder contestar porqué una organización es más sostenible financieramente que otra (Cuadro 3).

Cuadro 3. Pasos del análisis comparativo de sostenibilidad financiera de las OSC

Pasos	Análisis
1.	Calcular los índices de capacidad y sostenibilidad financiera
2.	Ubicar la posición de cada organización según los índices de capacidad y sostenibilidad financiera
3.	Identificar las fuentes de financiamiento de cada organización
4.	Identificar las estrategias de procuración de fondos de cada organización
5.	Identificar los procesos de administración financiera de cada organización
6.	Comparar la información entre las organizaciones
7.	Identificar las características que distinguen a la organización mejor posicionada

Fuente: Elaboración propia con base en Chang & Tuckman (2010), Chang (2010)

1.2 Fuentes de financiamiento

Algunos autores clasifican los fondos de capital como internos y externos. Los fondos internos son ingresos obtenidos por venta de servicios y los ingresos de inversión tales como dividendos e intereses. Los fondos externos son donaciones recibidas en las campañas de capital y subvenciones del gobierno y de fundaciones filantrópicas (Chang & Tuckman, 2010).

Otros autores proponen seis principales fuentes de financiamiento de las OSC: las donaciones de caridad, las subvenciones del gobierno, las cuotas e ingreso comercial, las membresías, las ganancias sobre las inversiones y el trabajo voluntario (Chang, 2010).

En este trabajo vamos a clasificar las fuentes de financiamiento en dos categorías: tradicionales y alternativas, con base a la experiencia del trabajo de las OSC mexicanas (Cuadro 4).

Cuadro 4. Fuentes de financiamiento tradicionales y alternativas de las OSC mexicanas

Fuentes tradicionales	Fuentes alternativas
Donaciones de individuos	Ingreso comercial
Donaciones de fundaciones privadas	Inversiones
Donaciones de empresas	
Financiamiento de organismos multilaterales	
Trabajo voluntario	
Subvenciones del gobierno	

Fuente: Elaboración propia

1.2.1 Fuentes de financiamiento tradicionales

Las organizaciones sin fines de lucro buscan financiamiento continuamente. Tradicionalmente, sus principales fuentes del financiamiento han sido donaciones que provienen del sector privado (individuos, fundaciones privadas y empresas), el financiamiento de los organismos multilaterales, trabajo voluntario y subvenciones del sector público (el gobierno mexicano) (Cuadro 4).

Las donaciones son una de las principales fuentes de financiamiento de las OSC. En la experiencia de Estados Unidos, los donantes con mayores ingresos dan mucho más dinero que los otros. Existe una regla de 90-10 que significa que el 90% de las donaciones totales en las campañas de procuración de fondos las dan el 10% de los donantes con mayor poder económico (Chang, 2010).

En México, la cultura filantrópica está en desarrollo. Mientras los filántropos de Estados Unidos aportan la mayor cantidad de donaciones en el mundo que equivale a 1.67% de su Producto Interno Bruto (PIB) (Clegg, 2012), México

apenas dedica 0.04% de su PIB a donaciones caritativas (ICNL, 2012) lo que representa tan solo 2% de las donaciones en Estados Unidos.

Una de las organizaciones importantes que apoya la filantropía mexicana es el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) fundada en 1988. Es una institución privada no lucrativa que promueve y apoya el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Sus objetivos son: mejorar la percepción del gobierno sobre las OSC, incidir en la agenda y política pública, contar con mecanismos de formación de alianzas entre las OSC con otros sectores, identificar modelos y herramientas para el fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil, entre otros (CEMEFI, 2014a).

Para recibir donaciones y aprovechar los beneficios fiscales, las OSC tienen que, primero obtener el estatus de donataria autorizada. La Ley de Impuesto Sobre la Renta (LISR) identifica los criterios y las actividades que califican para solicitar la condición de donataria autorizada (ICNL, 2012). Este proceso no es completamente claro y es complejo, e implica mucho esfuerzo por parte de las OSC para entender y cumplir con los requerimientos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), y a veces lleva años para concluirse.

Las OSC tienen que tomar en cuenta que muchas veces el hecho de recibir una donación implica dependencia del donante. En muchas ocasiones, el donante asigna los recursos para usos muy específicos que no exactamente coinciden con la misión de la organización. Como resultado, el receptor enfrenta un dilema: aceptar los recursos y desviarse de su misión o rechazar la donación y ponerse en peligro de una crisis financiera organizacional.

1.2.1.1 Individuos

Las donaciones de individuos no son parte significativa del financiamiento de las OSC mexicanas, por el bajo nivel de confianza en el trabajo de estas organizaciones. Los ciudadanos mexicanos prefieren dar dinero directamente a los beneficiarios (Quirós, 2014), mientras que en Estados Unidos el 75% de financiamiento proviene de individuos.

1.2.1.2 Fundaciones privadas

El financiamiento por fundaciones constituye una parte importante del financiamiento de las OSC mexicanas. Las fundaciones donantes son tanto mexicanas como extranjeras, sobre todo fundaciones de Estados Unidos.

CEMEFI publica un directorio de las fundaciones donantes. En México, la mayoría de las fundaciones que apoyan el trabajo de las OSC son fundaciones empresariales. Aunque existen seis categorías más: fundaciones comunitarias, familiares, independientes, intermediarias, internacionales y operativas (CEMEFI, 2014b). El CEMEFI cuenta con un Directorio de Fundaciones y Entidades Donantes 2010 que incluye la clasificación de las fundaciones y sus características generales.

Las fundaciones empresariales tienden a participar en proyectos sociales. Por lo tanto las OSC pueden trabajar en conjunto con estas fundaciones aprovechando el conocimiento que ellas pueden aportar. Sin embargo, las fundaciones representan competencia en la obtención de recursos y pueden ganar porque tienen más posibilidades para cumplir con los requerimientos de las entidades que proporcionan los recursos (Quirós, 2014).

Las fundaciones estadounidenses por lo general constituyen fondos privados de un pequeño grupo de gente, muchas veces familiares (Sansing, 2010). Unos ejemplos destacados son la fundación de Bill y Melinda Gates, la fundación de Gordon y Betty Moore y la fundación de John D. y Catherine T. MacArthur.

1.2.1.3 Empresas

Los líderes mundiales en las finanzas y en el desarrollo tales como el Banco Mundial y el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP) apoyan proyectos innovadores y promueven estrategias colaborativas entre los sectores privado y no lucrativo (Eweje, 2009).

Las empresas que quieren entrar en alianzas con las OSC tienen conciencia de su responsabilidad social. Ellas están comprometidas en “contribuir al

desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias y la sociedad para mejorar la calidad general de la vida”. Así mismo, esperan mejorar “la percepción de la sociedad sobre sus actividades” (Eweje, 2009).

La experiencia mexicana señala que hay dos tendencias importantes en la relación entre la empresa privada y la sociedad civil. Primero, existen OSC que evitan colaboración con empresas por su desconfianza en la iniciativa privada, sobre todo la que proviene de las grandes corporaciones internacionales. La segunda tendencia proviene de otro tipo de OSC que buscan la conveniencia institucional y por lo tanto quieren explorar posibilidades de colaboración con empresas privadas, sobre todo medianas y pequeñas (Quirós, 2014).

1.2.1.4 Organismos multilaterales

Los principales organismos multilaterales que financian las OSC de América Latina son el Banco Mundial (WB por sus siglas en inglés) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El Grupo del Banco Mundial está compuesto por cinco instituciones: el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), la Asociación Internacional de Fomento (AIF), la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés), el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA por sus siglas en inglés) y el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) (Banco Mundial, 2014).

El BIRF y la AIF forman el Banco Mundial y otorgan préstamos a los gobiernos de los países de mediano y bajo ingreso, además cuentan con mecanismos para destinar el dinero directamente a las OSC. La IFC trabaja con el sector privado en los países en desarrollo. El MIGA promueve la inversión extranjera directa. Finalmente El CIADI presta servicios internacionales de conciliación y arbitraje para resolver disputas sobre inversiones (El Banco Mundial, 2014).

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fundado en 1959, es la mayor fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe. No es un banco tradicional, porque además de préstamos, ofrece donaciones, asistencia técnica y realiza investigaciones. Los accionistas del banco son los países miembros. Actualmente hay 48 países miembros. México es uno de ellos. El BID apoya el trabajo de la sociedad civil (BID, 2014a).

1.2.1.5 Voluntariado

Durante 2012, las personas que colaboraron como voluntarios en las organizaciones de sociedad civil en México representaron el 70.4% del total del personal (remunerado y voluntario) que laboró en organismos no lucrativos privados (INEGI, 2014).

Existe una controversia general sobre los beneficios del trabajo voluntario que se presta para las OSC. Muchas veces, los voluntarios no tienen la preparación profesional necesaria para cumplir con los requerimientos del trabajo. Por lo tanto, el trabajo voluntario implica un costo poco evidente relacionado con baja calidad del ejercicio laboral (Chang, 2010).

1.2.1.6 Subvenciones del gobierno

El gobierno mexicano percibe al tercer sector (OSC) como su competidor por los apoyos internacionales. Así mismo, trata de prevenir el financiamiento de actividades ilícitas. Por lo tanto, el financiamiento del sector público es todavía más reducido en comparación con el financiamiento del sector privado. Los apoyos públicos representan alrededor de una quinta parte de los donativos privados (Verduzco, Leal & Tapia, 2009).

El gobierno mexicano apoya el trabajo de las OSC a través del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), institución gubernamental a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). INDESOL fue fundada dos años después de la fundación del CEMEFI, en 1990. Es la institución que “promueve y fomenta el desarrollo de los actores sociales, la participación ciudadana y la organización de la sociedad civil y su vinculación con las

dependencias gubernamentales, con el fin de lograr un México en paz e incluyente, en el marco de la gobernabilidad democrática, desde una perspectiva de desarrollo integral, pleno respeto a los derechos humanos e igualdad de género” (INDESOL, 2014).

Para recibir apoyos públicos, las OSC tienen que estar en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil. Así pueden obtener la Clave Única de Registro (CLUNI) y pueden concursar por fondos públicos. Aunque, como en cualquier concurso, no hay garantía que se los van a dar (ICNL, 2012).

Uno de los principales programas a través del cual las OSC pueden recibir apoyo del gobierno es el Programa de Coinversión Social. Este programa “promueve y fortalece la participación de la Sociedad Civil organizada en acciones de desarrollo social que beneficien a personas en situaciones de pobreza o vulnerabilidad. Se basa en el principio de corresponsabilidad, a través de un esquema de coinversión, sumando los recursos gubernamentales con los de los actores sociales para realizar los proyectos” (INDESOL, 2014).

Existe una situación importante con los fondos públicos que afecta el trabajo de las OSC. Aunque el financiamiento gubernamental es anual, el tiempo de ejecución se reduce de cinco a seis meses, porque los fondos generalmente llegan en julio y se tienen que gastar antes de diciembre y no se pueden aplicar de manera retroactiva. Además, los recursos que no se gastaron, se tienen que devolver, junto con los intereses bancarios (Verduzco *et al.*, 2009).

Otro factor limitante del financiamiento gubernamental es que muchas veces el subsidio público no incluye los gastos de administración (Verduzco *et al.*, 2009) que son una parte indispensable para el funcionamiento de cualquier organización, sin excepción de las OSC.

Como resultado, las OSC mexicanas encuentran difícil cooperar tanto con el sector privado mexicano (individuos, fundaciones privadas y empresas) como con el Estado (el gobierno mexicano). Por lo tanto, las OSC mexicanas tienen

la costumbre de trabajar con fondos extranjeros (organismos multilaterales; gobiernos, OSC y fundaciones extranjeras) (Quirós, 2014).

1.2.2 Fuentes de financiamiento alternativas

1.2.2.1 Ingreso comercial

Hace unas décadas el sector sin fines de lucro se dio cuenta de que el capital que estaba disponible para nuevas ideas del sector comercial, también se podía atraer para nuevas ideas del sector social. Desde entonces, la iniciativa empresarial social se considera como una nueva actividad de la organización no lucrativa que puede proporcionar financiamiento adicional (OCDE, 2003).

Una empresa social es “una organización que logra su misión primaria social o ambiental utilizando métodos de negocios lucrativos” (Weikart, Chen & Sermier, 2013). Otra definición dice que una empresa social puede ser una organización “sin fines de lucro, lucrativa o una mezcla cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades sociales no atendidas y crear valor social” (Meyskens, 2011). La empresa social que integra la razón social y métodos comerciales forma parte de un sector organizacional nuevo que se llama el cuarto sector. Los tres sectores previamente conocidos son: el gobierno, el sector comercial y el sector no lucrativo (Weikart *et al.*, 2013). En nuestro estudio estamos hablando de las OSC que emprenden actividades comerciales.

En situaciones de recesión o crisis económica, se reduce el financiamiento de las OSC que proviene tanto del sector privado como público. En consecuencia, las OSC tienen que buscar alternativas para poder sobrevivir y cumplir con su misión (Weikart *et al.*, 2013). Como los recursos económicos son escasos, las actividades comerciales pueden generar un ingreso adicional no restringido que se puede usar a la discreción de las OSC. Por lo tanto, el ingreso comercial les puede permitir ser financieramente más sostenibles y menos dependientes de donaciones privadas y contratos del gobierno (Smith, Cronley y Barr, 2012).

La actividad comercial les da beneficios a las OSC, pero también representa ciertos retos. Primero y el más importante es que se necesita capital para formar una empresa social (Smith *et al.*, 2012, OECD, 2003). Segundo, los empleados de una organización no lucrativa no están profesionalmente preparados para realizar actividades comerciales (Smith *et al.*, 2012, OECD, 2003). Tercero, si las actividades comerciales no están relacionadas con la misión, los actores las pueden percibir como falta del cumplimiento con los objetivos principales de la organización (Smith *et al.*, 2012).

Según la Ley de Impuesto Sobre la Renta (LISR), las donatarias autorizadas mexicanas pueden "...obtener ingresos por actividades distintas a los fines para los que fueron autorizados para recibir donativos deducibles de impuestos...". Sin embargo el ingreso no relacionado no puede exceder el 10% del ingreso total de la organización (Título III, Art. 80 de la LISR, p. 92, 2013, ICNL, 2012). Por lo tanto, no puede ser una parte significativa del financiamiento.

Además, comprobando el tercer reto de las actividades comerciales emprendidas por las OSC, en México cualquier actividad lucrativa de las OSC es mal vista por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (OSC, com. pers. 2014). La OSC corre el riesgo de perder su estatus de organización no lucrativa y por ende sus beneficios fiscales, si emprende una actividad comercial. Los donantes también, pueden percibir las actividades comerciales no relacionadas a la misión como una falta al cumplimiento de los objetivos principales de la organización. Lo último, no solamente se da en el entorno mexicano, sino que es una situación generalizada para las OSC a nivel mundial (Smith *et al.*, 2012).

1.2.2.2 Inversiones

Las OSC que tienen reservas monetarias pueden invertir las en variados instrumentos financieros y obtener ganancias que les representan un financiamiento alternativo y contribuyen a su sostenibilidad financiera. Se distinguen diferentes tipos de reservas: reserva operativa, reserva para proyectos capitales y fondo patrimonial.

La reserva operativa permite a la organización sobrevivir las crisis económicas y no perder las oportunidades que se presenten. La recomendación es que la reserva operativa cubra por lo menos tres meses de gasto (Bowman, 2011b, Weikart *et al.*, 2013, Grantspace, 2011).

La reserva de capital es una reserva más substancial para proyectos capitales tales como proyectos o programas nuevos, compra de nuevo equipo o renovación de instalaciones (Weikart *et al.*, 2013).

El fondo patrimonial (*endowment*, en inglés) es el fondo más grande cuyo cuerpo no se gasta sino se invierte a largo plazo en títulos u otros activos para generar ganancias que puedan mantener a la organización a largo plazo, sobre todo que cubran los gastos administrativos (León, 2001, Weikart *et al.*, 2013). El fondo patrimonial es un portafolio de inversión que asegura una fuente de ingreso perpetuo para la organización (Bowman, 2011b).

La definición del Instituto de Contadores Públicos Certificados de Estados Unidos (AICPA, por sus signos en inglés) dice que "...el fondo patrimonial es un fondo de efectivo, títulos u otros activos para proporcionar ingreso para el mantenimiento de la organización... Además, el fondo patrimonial le proporciona a la organización la protección en caso de eventos inesperados" (Weikart *et al.*, 2013).

Cabe mencionar que el ingreso en forma de "...intereses... o rendimientos obtenidos de acciones u otros títulos de crédito, colocados entre el gran público inversionista en los términos que mediante reglas de carácter general establezca el Servicio de Administración Tributaria..." no se considera el ingreso por actividades distintas a los fines para los cuales las organizaciones fueron autorizadas para recibir los donativos deducibles de impuestos (Título III, artículo 80 de la LISR, p. 92, 2013). Eso significa que las OSC pueden obtener el ingreso de inversión mayor del 10% del ingreso total deducible de impuestos.

Sin embargo, se tiene que considerar que muchas veces las OSC no tienen suficientes recursos financieros para poder contratar un especialista en inversiones (entrevistas OSC, 2014). Por lo tanto, no pueden aprovechar los derechos de inversión que les otorga la LISR.

1.2.3 Fuentes de financiamiento en relación con los servicios proporcionados

Fischer, Wilsker & Yung (2007) ubican a las OSC en una de tres categorías con base a los servicios proporcionados para identificar sus principales fuentes de financiamiento: las OSC que proporcionan servicios públicos, privados y mixtos.

Los servicios públicos son no-excluibles, lo que significa que cualquiera los puede usar (por ejemplo, los parques públicos). Como consecuencia, a las organizaciones lucrativas no les interesa proporcionar servicios públicos porque no pueden cobrar por ellos. Así que, si el gobierno no proporciona suficiente de tal servicio público, intervienen las OSC. Para poder proporcionar el servicio público, las OSC buscan diferentes tipos de fondos, tales como donaciones, subvenciones, ingresos comerciales y de inversión.

Algunas OSC proporcionan productos y servicios privados. Estos son excluibles (por ejemplo, servicios del hospital). Hay organizaciones lucrativas que también proporcionan estos servicios. La mejor alternativa que tienen las OSC para financiar productos y servicios privados son las cuotas. Sin embargo, las OSC también pueden emplear otras fuentes financieras para poder atender al sector de bajos ingresos.

Finalmente, las OSC que proporcionan servicios mixtos suelen tener ingresos diversificados, como una combinación de donaciones y de ingreso comercial.

1.2.4 Interacción entre el financiamiento del gobierno y otras fuentes

En general el hecho de recibir fondos del gobierno puede afectar a las OSC en tres diferentes niveles: a nivel nacional, sectorial y organizacional. Para describir los efectos que producen las subvenciones del gobierno en las OSC

se usan los términos *crowd in* y *crowd out*. *Crowd in* significa que recibir recursos de una fuente de financiamiento atrae recursos de otras fuentes. *Crowd out* significa lo contrario, que recibir recursos de una fuente de financiamiento disminuye los fondos provenientes de otras fuentes (Tinkelman, 2010).

En Estados Unidos, a nivel nacional el incremento o disminución en las subvenciones del gobierno no afectan el nivel de las donaciones privadas para las OSC. De hecho, se ha observado un incremento en las subvenciones del gobierno en las cinco últimas décadas, mientras que se ha mantenido el mismo nivel en las donaciones privadas (Tinkelman, 2010).

Al nivel sectorial se consideran los problemas públicos importantes. La pregunta es si estos problemas tienen que ser atendidos y financiados solamente por el gobierno, por los usuarios privados, por las OSC o por una mezcla de fondos de los tres sectores (Tinkelman, 2010).

El gasto público puede inspirar el financiamiento privado del programa. En este caso, el gasto público es percibido por los distintos actores como una manera efectiva de atender a los objetivos nacionales. Sin embargo, existen evidencias de que el gasto público ha disminuido el apoyo privado en el pasado como en el ejemplo de la pobreza (La Gran Depresión de los 1930s). Una explicación podría ser que para producir más, el gobierno incrementa los impuestos, por lo tanto, el ingreso de los usuarios privados disponible para las donaciones disminuye (Tinkelman, 2010).

Tinkelman (2010) presenta varias observaciones que pueden ayudar a entender las razones de ciertas interacciones de las diversas fuentes de financiamiento:

- Para evitar los efectos de *crowding-out* de las donaciones privadas, los directores de las OSC pueden decidir complementar los productos públicos en lugar de sustituirlos;

- Si los donantes no estuvieran conscientes de otros patrocinadores de una OSC, ellos no cambiarían sus estrategias en cuanto a las donaciones. Por lo tanto, no ocurriría *crowd-in* ni tampoco *crowd-out*;
- Cuando una OCS recibe financiamiento del gobierno, pasa por una rígida revisión de su posición financiera. Por lo tanto, la existente subvención de una OSC por parte del gobierno indica a otros donantes que la organización tiene buena salud financiera. Por ende, esta OSC atrae otros financiadores, como por ejemplo donantes privados;
- Sin embargo, el exceso de subvención del gobierno puede causar *crowding-out* de otros donantes. Esto sucede porque se piensa que esta OSC ya no persigue su misión y se convirtió en un proyecto del gobierno;
- El alto nivel de ingreso dirigido a los programas atrae (*crowds-in*) más fondos financieros;
- El financiamiento público u otro tipo de financiamiento que ayuda a alcanzar el umbral de un proyecto puede atraer (*crowd-in*) más fondos.

Al nivel institucional, la pregunta es: ¿una fuente de financiamiento va a aumentar o disminuir el nivel de financiamiento de otras fuentes? Como se mencionó antes, un alto nivel de financiamiento gubernamental desalienta a otros donantes por la posibilidad de que la OSC haya dejado su misión. Así mismo, la actividad comercial provoca una reacción parecida por parte de los donantes. En este caso, la organización pierde su imagen no lucrativa. Sin embargo, los directores de las OSC suelen adaptarse a las circunstancias incrementando o disminuyendo sus esfuerzos en el área de procuración de fondos. Por lo tanto, los efectos de *crowding-in* o *crowding-out* se amortiguan (Tinkelman, 2010).

1.2.5 Diversificación de las fuentes de financiamiento

Considerando la problemática de dependencia de los donantes y de las alternativas de financiamiento que existen, la OSC tiene que diversificar sus fuentes del financiamiento para lograr la sostenibilidad financiera (Froelich, 1999).

El concepto de diversificación de ingresos proviene de dos teorías principales: La teoría de dependencia de los recursos desarrollada por los investigadores norteamericanos Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik en 1978 y la teoría moderna de portafolio, establecida por el economista norteamericano Harry Markowitz en 1952 (Froelich, 1999).

La idea principal de la teoría de dependencia dice que la clave de sobrevivencia organizacional es la habilidad de obtener y mantener los recursos, para lo cual las organizaciones necesitan interactuar con los individuos y grupos que controlan los recursos. Por lo tanto, las organizaciones no son completamente autónomas debido a su necesidad de recursos. Las organizaciones que cuentan con pocas fuentes de financiamiento son todavía más dependientes. Por lo tanto, la administración de la dependencia es la función crucial para las organizaciones (Froelich, 1999).

La segunda teoría, conocida como teoría moderna de portafolio, explica cómo se integran los portafolios de inversión y cómo maximizar el rendimiento y bajar el riesgo de una cartera de inversión.

Markowitz sugiere que la cartera se tiene que ver en su totalidad, se tiene que considerar el riesgo y rendimiento de toda la cartera y no de sus componentes individuales. Un riesgo mayor implica más alto rendimiento. El objetivo debe ser tratar de disminuir el riesgo sin bajar el rendimiento. Una de las estrategias más importantes para reducir los riesgos de la cartera es diversificar las inversiones en diferentes mercados y plazos (Froelich, 1999).

La volatilidad es un factor de riesgo importante. La volatilidad de ingresos de una organización se puede medir como la diferencia entre el ingreso recibido y el ingreso esperado. Los hallazgos de estudios previos realizados con organizaciones no lucrativas en Estados Unidos indican que la diversificación de fuentes de financiamiento reduce la volatilidad del ingreso en su totalidad y asegura longevidad y sostenibilidad financiera de la organización. Así mismo,

las organizaciones que cuentan principalmente con donaciones van a sufrir una volatilidad de ingresos más alta (Carroll, 2008).

Se sugiere que por lo menos el 60% del presupuesto total de una organización provenga de cinco fuentes diferentes; además, que ninguna fuente de financiamiento represente más de 25% de los ingresos totales (León, 2001).

Sin embargo es importante mencionar que existen estudios de las OSC en Estados Unidos que sugieren lo contrario a lo que señalan Froelich (1999) y Carroll (2008), y sostienen que la salud financiera de la OSC depende poco de la diversificación de ingresos (Fischer *et al.*, 2007).

1.3 Estrategias de procuración de fondos

En el cuadro 5 se presentan las estrategias que se van a describir en detalle posteriormente.

Cuadro 5. Estrategias de procuración de fondos

Estrategias para obtener el financiamiento tradicional	Estrategias para obtener el financiamiento alternativo
Individuos	Ingreso comercial
Página web y el correo electrónico	Filantropía
Fondeo colectivo	Fundaciones
Cartas personalizadas	Banca Ética
Fundaciones y empresas	Fondeo colectivo
Propuestas	Inversiones
Alianzas estratégicas	Reserva operativa
Organismos multilaterales	Reserva de capital
Estrategias generales	Fondo patrimonial
Cenas y eventos	
Voluntariado	
Subvenciones del gobierno	
Estrategias de imagen	
Valor de marca (<i>Brand Equity</i>)	
Redes sociales (<i>Twitter y Facebook</i>)	

Fuente: Elaboración propia

1.3.1 Estrategias para obtener el financiamiento tradicional

1.3.1.1 Individuos

La página web y el correo electrónico

La página web de la organización se puede utilizar para pedir y recibir donaciones electrónicas de individuos. Otra estrategia es mandar periódicamente un boletín informativo a los donantes individuales y pedirles dinero utilizando su correo electrónico personal.

Fondeo colectivo o “crowdfunding”

Fondeo colectivo, o “crowdfunding” en inglés, es el esfuerzo de muchas personas que forman redes sociales y juntan sus recursos para apoyar a las iniciativas de otras personas y organizaciones. Esto se hace a través de internet. Los proyectos y negocios individuales se financian con pequeñas contribuciones de muchos individuos (De Buysere, Gajada, Kleverlaan & Marom, 2012, Balboni, Kocollari & Pais, 2014, Fondeadora, 2014).

Hay básicamente cuatro tipos de financiamiento colectivo basados en: donaciones, recompensa, patrimonio y préstamo o deuda (De Buysere *et al.*, 2014).

Donación: contrato de donación sin recompensa existencial

Recompensa: contrato de compra de un producto o servicio

Préstamo: contrato de crédito, donde se paga el crédito y los intereses

Patrimonio: se compran acciones u otros instrumentos equivalentes a acciones con potencial de crecimiento

Los actores son:

- Dueño del proyecto (emprendedor o persona con metas específicas)
- Financiadore (inversionista, el que presta o dona dinero).
- Plataforma (intermediario)

La plataforma es el intermediario entre los financiadores y los dueños del proyecto (emprendedores) en forma de página de Internet.

Los desafíos son (De Buysere *et al.*, 2014):

1. El riesgo de fraude, que a través de las plataformas se financien esquemas ilegales.
2. Riesgo financiero para los financiadores no profesionales
3. Conflicto de intereses: a veces, los dueños (emprendedores) pueden usar los fondos en especulaciones financieras para generar mayor rendimiento en comparación con el rendimiento que generan los financiadores.

Los beneficios son: pre-venta, investigación de mercadotecnia, promoción directa conocida como “boca a boca” y sabiduría de una multitud de personas.

Algunos ejemplos de plataformas mexicanas de fondeo colectivo son: Fondeadora, Bandastic, Crowdfunder, Transformadora Ciel.

Cartas personalizadas

El trabajo del procurador de fondos es formar, mantener y mejorar la relación con los donantes privados de todo tipo. Con los individuos, el desarrollo de la relación puede empezar con una simple donación que luego se convierte en el pago de una membresía anual. Luego, dependiendo del poder económico, el donante puede pasar al nivel de donante principal que da montos significativos a la OSC, más tarde puede ofrecer una cantidad de dinero que permita formar el fondo patrimonial. Finalmente, el donante completamente comprometido con la organización la incluye en su testamento (Bell *et al.*, 2010, entrevistas OSC, 2014)

Uno de los medios de mantenimiento de relaciones personales con los donantes son cartas personalizadas, donde la OSC informa al donante de sus avances y éxitos. Al mismo tiempo, la carta es una amable petición de la próxima donación. Las cartas a los donantes principales tienen que ser firmadas por el director o por un miembro del consejo asesor. Las cartas pueden estar ligadas a fechas importantes del año, tales como: el día de biodiversidad para una OSC ambiental. En las cartas pueden solicitar ayuda financiera de sus donantes leales.

1.3.1.2. Fundaciones y empresas

Propuestas

Una parte significativa del financiamiento que reciben las OSC mexicanas proviene de fundaciones. Es importante tener personal preparado para escribir propuestas de proyectos que luego se someten a fundaciones para pedir financiamiento.

Alianzas estratégicas

Otra estrategia en relación con corporaciones y fundaciones es hacer alianzas estratégicas donde las dos partes se puedan beneficiar. El Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para Desarrollo (PNUD) apoyan proyectos innovadores y promueven estrategias colaborativas entre los sectores privado y no lucrativo (Eweje, 2009). Las corporaciones entran a las alianzas estratégicas por estar conscientes de su responsabilidad social y así mejorar su imagen (Eweje, 2009).

Un ejemplo de la experiencia de Nueva Zelanda explica cómo funciona una alianza estratégica. Se trata de la alianza entre el principal proveedor de energía de Nueva Zelanda, Genesis Energy, y la OSC Huntly Energy Efficiency Trust (HEET). Su proyecto colaborativo se llama “El Banco de Cortinas” (“The Curtain Bank”, en inglés). El objetivo del proyecto es mejorar la eficiencia del uso de la energía. Genesis Energy contribuye al proyecto su conocimiento experto en mercadotecnia para promover el proyecto y estimular donaciones de cortinas. HEET asegura que se escojan personas con ingresos bajos para recibir las cortinas, que las cortinas estén en buenas condiciones y que lleguen a su destino (Eweje, 2009).

1.3.1.3 Organismos multilaterales

El Banco Mundial financia a las OSC directamente a través de diversos mecanismos. Algunos mecanismos se llevan a cabo en asociación con entidades bilaterales como por ejemplo el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Agencia de Desarrollo Internacional de Canadá (CIDA). El Banco también financia a través de los gobiernos por medio de mecanismos como Fondos Sociales y Desarrollo impulsado por la Comunidad.

El Banco Mundial publica los mecanismos de financiamiento por tema en su página de internet. Las OSC pueden averiguar para cada mecanismo: qué tipo de actividades financia el programa o el mecanismo, quiénes pueden postular, cómo postular, el sitio web con detalles, la parte responsable del Banco Mundial, su dirección y correo electrónico de contacto.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tiene varios mecanismos para apoyar las OSC de Latinoamérica y el Caribe. En su página publica convocatorias, anuncia financiamientos disponibles para proyectos, asimismo anuncia premios y reconocimientos para la sociedad civil (BID, 2014b).

1.3.1.4 Estrategias generalizadas

Cenas y eventos

La organización de cenas y eventos requiere dedicación de mucho tiempo por parte del personal y un gasto significativo. Sin embargo, no siempre resulta en futuras donaciones.

1.3.1.5 Voluntariado

Voluntario o voluntaria es una “persona que, entre varias obligadas por turno o designación a ejecutar algún trabajo o servicio, se presta a hacerlo por propia voluntad, sin esperar a que le toque su vez” (Real Academia Española, 2015).

La Federación Internacional de Sociedad de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja explica que el voluntariado “se fundamenta en el libre albedrío de la persona que presta servicios de voluntariado, y no en el deseo de obtener un beneficio material o pecuniario, ni en presiones sociales, económicas o políticas externas. Tiene por objetivo ayudar a las personas vulnerables y a sus comunidades...” (Navajo, 2004).

Cuando una OSC acepta el trabajo voluntario, es indispensable que busque el mayor nivel profesional posible por parte de los voluntarios.

1.3.1.6 Subvenciones del gobierno

Las organizaciones de la sociedad civil pueden recibir fondos públicos concursando en convocatorias o en forma de donativos. El Programa de Coinversión Social de Indesol constituido en 2001 opera el fondo público disponible más importante que se asigna a las organizaciones a través de convocatorias (Verduzco *et al.*, 2009).

Las Oficialías Mayores de las dependencias administran los donativos para las OSC, pero carecen de convocatorias públicas y de procedimientos claros. Sin embargo, representan la mayor parte del financiamiento público (Verduzco *et al.*, 2009).

1.3.2. Estrategias para obtener el financiamiento alternativo

1.3.2.1 Ingreso comercial

Existe una variedad de opciones para financiar iniciativas empresariales sociales. Aquí describimos cuatro estrategias de financiamiento: filantropía, fundaciones, banca ética y fondeo colectivo.

Filantropía

El capital filantrópico de riesgo es una manera sostenible de financiar a una empresa social por el alto involucramiento de los filántropos y el financiamiento a largo plazo. Se pueden establecer los siguientes tipos de relación con los filántropos (Scarlata, 2010):

- Donación.
- Patrimonio. El filántropo compra un tipo de acciones de la empresa social.
- Cuasi-patrimonio. Es una combinación de préstamo y patrimonio. El rendimiento financiero del filántropo está indexado a los resultados financieros de la empresa social.
- Agrupación. Los grandes inversionistas agrupan los fondos de inversionistas pequeños para luego invertir en empresas sociales pequeñas.

Fundaciones

Las fundaciones de Estados Unidos financian la iniciativa empresarial social de las OSC en forma de inversiones relacionadas con programas (*Program Related Investments o PRIs*, en inglés). Hay diferentes tipos de PRIs (Yetman, 2010, Bugg-Levine, Kogut & Kulatilaka, 2012):

- Préstamos con tasas por debajo del mercado. La fundación presta dinero.
- Garantías de créditos. En lugar de prestar dinero, la fundación entra en el papel de donante.
- Depósito ligado. La fundación presta dinero a las OSC a través de una institución financiera de depósito que ofrece tasas bajas de interés tanto a la OSC, pero también a la fundación.
- Donación recuperable. Se tiene que pagar a la fundación-donante en el futuro si el nuevo proyecto produce suficiente flujo de efectivo. La OSC paga una tasa razonable, que está por debajo de la tasa del mercado.

Banca Ética

La banca ética es un “conjunto de entidades bancarias que se dedican a la economía real, es decir, a un tipo de actividad económica basada en la no especulación y situada fuera de los mercados secundarios. El objetivo del desarrollo de su actividad es crear un impacto social positivo. Por lo tanto sus productos están vinculados a iniciativas o actividades que implican un rendimiento social: desarrollo del comercio justo, colaboración con iniciativas de ONGs [ONG significa organización no gubernamental. En el presente trabajo referimos a este tipo de organizaciones como la OSC], fomento de la agricultura ecológica, bioconstrucción, etc. (Bankimia, 2014).

La principal diferencia entre la banca tradicional y la banca ética es que el propósito de la banca tradicional es rendimiento, mientras que el de la banca ética es el beneficio social. La banca ética ofrece las tasas de interés más bajas y financia actividades económicas con un impacto social positivo (Triodos Bank, 2014, Wordpress, 2014)

En México, el papel de la banca ética o social lo toma el Sector de Ahorro y Crédito Popular (ACP) que “proporciona servicios financieros a los sectores y

comunidades que carecen de ellos”. Este sector se compone por tres categorías de sociedades (CNBV, 2014):

- Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
- Sociedades Financieras Populares
- Sociedades Financieras Comunitarias

Estas sociedades empezaron a surgir hace 60 años para atender iniciativas comunitarias. Ellas buscan “combinar la promoción social con la autosuficiencia, mediante el manejo financiero eficiente de las operaciones de crédito, ahorro e inversión”. Actualmente, 135 sociedades están autorizadas y supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y 90 están en proceso de autorización (CNBV, 2014).

Fondeo colectivo o “crowdfunding”

El fondeo colectivo cuyo funcionamiento se explicó previamente, también es una opción prometedora de financiamiento de la iniciativa empresarial social.

1.3.2.2 Inversiones

Para poder invertir dinero que genere ganancias para la OSC, primero hay que definir las estrategias de generación de fondos de inversión.

La organización puede tener tres tipos de reservas, como ya habíamos comentado anteriormente: operativa, de capital y fondo patrimonial. La reserva operativa se puede invertir en instrumentos financieros a corto plazo. La reserva de capital se invierte en activos fijos o nuevos proyectos. Finalmente el fondo patrimonial se invierte a largo plazo.

Reserva operativa

La reserva operativa se forma a base de diversas fuentes de financiamiento. Es un apartado de dinero para diferentes tipos de contingencias. Para tener una reserva operativa es necesario administrar los fondos con eficiencia, tratando de minimizar los costos de organización.

Reserva de capital

La reserva de capital se puede generar utilizando tres estrategias: acumulación de la reserva operativa, campañas de capital y préstamos (Weikart *et al.*, 2013).

Acumular la reserva operativa requiere mucho tiempo y disminución de gastos.

La campaña de capital es un esfuerzo de procuración de cierta cantidad de fondos en determinado tiempo para un proyecto específico (Procapacidad, 2014) o compra de activo fijo como terreno, edificio o equipo (Weikart *et al.*, 2013).

Finalmente, el préstamo es la opción más cara, por los intereses que se tienen que pagar (Weikart *et al.*, 2013). Por ejemplo, en Estados Unidos hay dos principales fuentes de préstamo para las OSC. La primera es pedir dinero prestado a un banco y la segunda es emitir un bono. La primera opción puede resultar más cara, por lo tanto no es aceptable para el financiamiento de los activos fijos a largo plazo. Las OSC de Estados Unidos pueden emitir un bono independientemente o con el apoyo del gobierno. Cuando se emite un bono municipal en cooperación con el gobierno, el inversionista no paga impuestos sobre los intereses ganados. La tasa de interés en este caso está por debajo del mercado, por lo que las OSC obtienen el financiamiento más barato que en un banco (Weikart *et al.*, 2013).

Fondo patrimonial

Para formar un fondo patrimonial la organización puede escoger diferentes caminos. Vamos a considerar tres opciones. Primero, sería incluir un porcentaje dentro de los costos indirectos para la formación del fondo patrimonial. Eso implica que la organización tiene que incluir este porcentaje en todas las propuestas dirigidas a sus donantes (León, 2001). La segunda opción es formar el fondo en base a la acumulación de la reserva operativa. Sin embargo, es un camino largo y difícil de implementar (Bowman, 2011b). Finalmente, se puede generar el fondo patrimonial a partir de donaciones substanciales (*major gifts*, en inglés). Una donación substancial es 50 a 100

veces mayor que la donación promedio de los individuos. Es una donación que requiere inversión de tiempo y dinero para establecer una relación especial con el donante (Bowman, 2011b).

El fondo patrimonial tiene efectos secundarios positivos. La organización que tiene un fondo patrimonial atrae más donaciones porque es una organización más sólida y sostenible financieramente. Los donantes importantes que dan mucho dinero a la organización, consideran sus donaciones como inversiones (Bowman, 2011b) y están interesados en el éxito de la organización porque persiguen los mismos objetivos sociales.

1.3.3 Valor de marca (*brand equity*)

El valor de marca es una estrategia generalizada, relacionada con la imagen de la OSC. Una buena imagen puede ser el factor de atracción de fondos de cualquier tipo, sobre todo de los fondos privados.

Los principales componentes de la estrategia son consistencia, lealtad a la misión, confianza y colaboración selectiva (Laidler-Kylander, 2009):

Consistencia

La consistencia interna es la implementación de las mejores prácticas internas. La consistencia externa es el crecimiento organizacional. Y la consistencia entre lo interno y lo externo se entiende como la integridad organizacional, la comunicación honesta y transparente.

Lealtad a la misión

En cada momento y en todas sus acciones la OSC tiene que mantener lealtad a su misión, a pesar de las presiones económicas.

Confianza

La confianza es la base de cualquier relación. Se logra por medio de comunicación de la integridad y de un fuerte mensaje organizacional.

Colaboración selectiva

La colaboración puede ser muy beneficiosa para la OSC, para su futura recaudación de fondos. Sin embargo, la OSC tiene que estar segura de la buena reputación de su colaborador para que no se dañe su marca.

1.3.4 Redes sociales

Las redes sociales como Twitter y Facebook se pueden utilizar como medios de comunicación de la misión organizacional y del trabajo que se realice para convertir a los seguidores en futuros donantes.

1.4 Planeación y administración de recursos financieros

La OSC es financieramente sostenible cuando puede mantener su capacidad financiera a largo plazo. La capacidad financiera es la habilidad de responder a las amenazas y oportunidades que se presentan. La formación de la capacidad financiera empieza con el proceso de planeación estratégica (Grantspace, 2011). La organización tiene que definir qué programas se van a implementar para cumplir con su misión y qué actividades dentro de cada programa va a tener.

El plan financiero expresa en números el plan estratégico y consiste en proyección de gastos e ingresos (León, 2001, Bell *et al.*, 2010, Weikart *et al.*, 2013). El objetivo del plan financiero es determinar, si en el mediano plazo, la organización va a tener recursos para poder cumplir con los objetivos definidos en su plan estratégico (León, 2001). La base del plan financiero es el presupuesto de la organización.

El presupuesto completo incluye el presupuesto operativo, de capital y de efectivo. El presupuesto operativo es el presupuesto de actividades diarias que refleja los ingresos y los gastos de la OSC. El presupuesto de capital refleja la planeación de los recursos que se van a invertir a largo plazo en objetos como terrenos, edificios y equipos. A veces, el presupuesto está bien balanceado, pero hay situaciones cuando el efectivo todavía no se deposita a la cuenta de la OSC y al mismo tiempo hay que realizar pagos, así que la

organización puede enfrentar una crisis de liquidez. Por lo tanto, es importante planear o presupuestar el flujo de efectivo (Weikart *et al.*, 2013).

1.4.1 Presupuesto operativo y minimización de costos

Presupuesto operativo

El presupuesto tiene que estar ligado a la misión de la OSC. Sin embargo, la misión puede ser muy amplia, así que es necesario que todos los programas definan sus objetivos. Después, cada objetivo se relaciona con los recursos que se van a utilizar para lograr el objetivo.

El proceso de planeación financiera tiene que contemplar de tres a cinco años. El plan tiene que detallar cómo se van a obtener los recursos. Asimismo, se tienen que planear los gastos. El presupuesto tiene que ser realista, se pueden considerar sólo los ingresos que están asegurados de alguna manera (Grantspace, 2011).

Es necesario revisar el presupuesto por lo menos mensualmente y reflejar los cambios que se presentan. Finalmente, es necesario comparar los ingresos y gastos presupuestados con los ingresos y gastos efectuados. Es importante que haya personas responsables de cada actividad para poder hacerlos rendir cuentas por sus acciones (Weikart *et al.*, 2013).

Las OSC tienen que presupuestar de tal manera que tengan una reserva operativa o superávit, que sus ingresos sean mayores que sus gastos. El superávit es la reserva operativa que puede servir para invertir en la capacidad de adaptación. El consejo asesor establece la política de la reserva operativa. Habitualmente, se establece la reserva operativa equivalente de tres a seis meses de gastos (Bowman, 2011b, Grantspace, 2011).

El mantenimiento de la reserva operativa a través de los años contribuye a la sostenibilidad financiera de la OSC. Por ejemplo, si un donante decide terminar su apoyo financiero a la organización, aquella puede seguir con sus actividades sin interrupción utilizando la reserva operativa mientras consigue una nueva fuente de financiamiento. Alternativamente, si no se da una crisis de financiamiento, la OSC puede invertir su reserva operativa en un programa

nuevo (Grantspace, 2011) o acumular los recursos que formarían parte de su presupuesto de capital necesario para comprar activos de larga duración como terrenos, edificios y equipo (Bowman, 2011b).

Existen varios formatos del presupuesto operativo. Los más comunes son: presupuesto por línea (*line-item budget*, en inglés), presupuesto por programas (*program budget*, en inglés) y presupuesto por desempeño (*performance budget*, en inglés).

En el presupuesto por línea, cada línea representa un tipo de gasto. Por ejemplo, los sueldos de los directores de programas, es una línea de gasto. Otro ejemplo son los gastos de viajes. La ventaja del presupuesto por línea es que se pueden identificar los gastos por rubros mayores. Sin embargo, no se puede ver el presupuesto de cada programa.

El presupuesto por programas indica claramente los gastos de cada programa, así que los programas se pueden comparar. Así mismo el consejo asesor puede ver cuánto dinero necesita cada programa. Este tipo de presupuesto obtiene cada vez más popularidad entre las OSC de los Estados Unidos.

Hay autores (Bell *et al.*, 2010) que sugieren que la parte de ingresos esté ligada a cada programa en el presupuesto para poder identificar los programas que ganan dinero y los que lo pierden.

El tercer tipo de presupuesto es el presupuesto por desempeño que alinea los recursos y la medición de resultados. Este tipo de presupuesto ayuda evaluar la eficiencia y efectividad de los programas. Sin embargo, las OSC de los Estados Unidos lo implementan poco (Weikart *et al.*, 2013).

Costos

Para presupuestar los gastos, se necesita saber los costos de cada actividad. El costo es “el valor monetario de los recursos económicos utilizados en actividades sin importar si el dinero cambia su dueño” (Weikart *et al.*, 2013).

En los términos de contabilidad, el costo se define como “la cantidad de dinero necesaria para comprar o hacer algo”.

Para saber si una actividad o un programa son eficientes, es necesario identificar sus costos. Si no es eficiente, hay que minimizar los costos. La sostenibilidad financiera de la OSC en parte depende de la eficiencia del uso de los recursos financieros disponibles.

En una OSC se distinguen los programas que directamente contribuyen a la misión (por ejemplo, el programa de reforestación, en una organización ambiental) y los centros de apoyo. Los típicos centros de apoyo en la OSC son la administración y la procuración de fondos. Los costos de los programas se llaman costos directos, mientras que los costos de los centros de apoyo son los costos indirectos.

Además, existen los costos comunes que se atribuyen tanto a los programas como a los centros de apoyo de la organización y pertenecen también a la categoría de costos indirectos. Los típicos ejemplos de costos comunes son la hipoteca, renta, mantenimiento, intereses, servicios de teléfono e internet.

Todos los costos indirectos se tienen que asignar a los programas porque finalmente se incurren para apoyar a los programas en cumplimiento de la misión de la organización. El método más común de asignación de costos es por pasos (*step-down*, en inglés). Primero, los costos comunes se asignan a todos los departamentos, tanto a los programas como a los centros de apoyo. Luego, los costos de los centros de apoyo se asignan a los programas. Así podemos saber el costo total verdadero de cada programa (Weikart *et al.*, 2013).

Para repartir los costos indirectos se necesita una base de asignación. Por ejemplo, los costos comunes se pueden asignar en proporción a los metros cuadrados que ocupa el personal de cada programa o centro de apoyo. En este caso la base de asignación son los metros cuadrados. En el caso de asignación de costos de los centros de apoyo, la base puede ser el costo

directo total del programa. Así que el sueldo del director ejecutivo se puede repartir entre los programas en proporción al costo total de cada programa.

En resumen, el método de asignación de costos por pasos considera que primero se asignan los costos comunes a los centros de apoyo y a los programas, luego los costos de administración se asignan al centro de procuración de fondos y a los programas y finalmente los costos de procuración de fondos se asignan a los programas. Así tenemos identificado el costo total de cada programa.

Etapas del presupuesto

Hay diferentes etapas de presupuesto: preparación, aprobación, ejecución, auditoría y comunicación de resultados.

En la etapa de preparación que empieza seis meses antes del fin de año el director ejecutivo trabaja tanto con los directores de programas como con los miembros del consejo asesor desarrollando el nuevo presupuesto. Se prepara el presupuesto considerando los éxitos y fracasos del año pasado, así mismo incluyendo nuevos programas. Se presupuestan tanto los gastos como los ingresos (Weikart *et al.*, 2013).

El presupuesto preparado se presenta al consejo asesor para su aprobación. Luego, el director ejecutivo monitorea la ejecución del presupuesto. Hay tres tipos de reportes que ayudan con el monitoreo. El reporte de variación, el reporte de administración de efectivo y el reporte de ejecución. El reporte de variación presenta la comparación de los gastos que se realizan con los presupuestados, así mismo de los ingresos recibidos o confirmados con los presupuestados. El reporte de administración de efectivo indica: cuánto efectivo hay para el año, cuándo se necesita preservar o gastar el efectivo, cuándo se necesita pedir prestado. El reporte de ejecución sirve para saber si la OSC está cumpliendo con los objetivos de la organización a través de sus actividades (Weikart *et al.*, 2013).

Los reportes de presupuesto ayudan a los directivos a la toma de decisiones. El presupuesto es un proceso dinámico y requiere ajustes según los cambios

que se presentan para mantener el control financiero. Los reportes ayudan a la organización a identificar posibles problemas con recursos y le dan oportunidad de resolver los problemas a tiempo para que no se interrumpan las actividades de la organización.

La etapa final es la auditoría y comunicación de resultados. Es importante que cada registro de ingreso y gasto tenga comprobante en papel.

1.4.2 Presupuesto y estructura de capital

El presupuesto de capital es el presupuesto de inversión en capital fijo o activos fijos tales como terrenos, edificios y equipo. “Son los activos tangibles (bienes físicos) que posee una entidad (sobre los cuales ya tiene los riesgos y beneficios) para su uso en la producción o suministro de bienes y servicio, para arrendarlos a terceros o para propósitos administrativos, sin un propósito inmediato de venderlos; se esperan usar generalmente durante más de un año o de un ciclo normal de operaciones” (CINIF, NIF C-6, párrafo 30.1, apartado e, i, ii, 2014). El propósito final de la inversión en los activos fijos es cumplir con la misión organizacional.

Los presupuestos de capital y operativo se relacionan entre sí. Por ejemplo, la compra de un activo fijo como un edificio implica su mantenimiento. Así que la parte de la compra entra en el presupuesto de capital y la parte del mantenimiento entra en el presupuesto operativo. Por lo tanto, la decisión de inversión en el activo fijo se tiene que basar en el costo total que incluye el costo de compra, operación, mantenimiento y liquidación (Weikart *et al.*, 2013).

Muchas veces, para las OSC pequeñas, el presupuesto de capital es parte de su presupuesto operativo. Mientras que las OSC medianas y grandes establecen políticas de capital y deuda y definen su estructura de capital. A través de la planeación a largo plazo de cinco – seis años, las OSC medianas y pequeñas revisan sus necesidades en los activos fijos y las reflejan en el presupuesto.

1.4.3 Presupuesto de efectivo

Liquidez, en términos de contabilidad, significa tener efectivo y/o activos que se pueden convertir en efectivo rápido y fácilmente para pagar cuentas de la organización. Las organizaciones tienen que establecer en sus políticas financieras la meta de efectivo. Una regla general dice que las organizaciones tienen que apartar por lo menos seis meses de gastos operativos en activos líquidos como reserva. Sin embargo, cada organización tiene que tomar en cuenta las circunstancias únicas de su trabajo cuando establezcan su meta de liquidez. Una fuerte reserva de efectivo indica que la organización puede tanto pagar sus cuentas como sobrevivir una crisis financiera y aprovechar oportunidades cuando aparezcan. En otras palabras, la organización con fuerte liquidez muestra su sostenibilidad financiera (Weikart *et al.*, 2013).

Las OSC tienen que desarrollar el presupuesto de efectivo, además del presupuesto operativo y de capital, como parte de la planeación y control financiero. El presupuesto operativo no refleja liquidez de la organización porque se prepara con el principio de devengado. Así que sin el presupuesto de efectivo podemos dejar pasar una situación en que no podemos pagar las cuentas o hasta llegar a una situación de bancarrota.

En las OSC, el servicio o producto proporcionado a los clientes es independiente del pago por el mismo, debido a que tradicionalmente los donantes pagan para que la OSC pueda hacer su producto o proporcionar su servicio. Por lo tanto, el presupuesto de efectivo tiene todavía mayor importancia para las OSC. En su política financiera, las OSC tienen que establecer y mantener el nivel de liquidez deseable para poder ser financieramente sostenibles.

La preparación del presupuesto de efectivo incluye la estimación de entradas y salidas de efectivo para cada mes del año. Para las entradas se toman en cuenta los tiempos y cantidades de los pagos de las cuentas por cobrar y los pagos de promesas de los donantes tanto como otras posibles entradas de efectivo. Para las salidas, se toman en cuenta los tiempos y cantidades de los pagos mensuales. Además, como mencionamos antes, se presupuesta la

reserva operativa de seis meses para no perjudicar la sostenibilidad financiera.

Hay diferentes maneras de hacer el presupuesto de efectivo. Unas organizaciones parten del presupuesto operativo que se divide en sumas mensuales y se hacen ajustes del presupuesto operativo preparado con el principio de devengado al presupuesto de efectivo que no se prepara con el mismo principio. Otras organizaciones preparan el presupuesto de efectivo en base al mismo presupuesto del año pasado (Weikart *et al.*, 2013).

El presupuesto de efectivo indica si la organización va a tener superávit o déficit en el efectivo. Cualquiera de las dos posibles situaciones se tiene que atender de la mejor manera para que la organización pueda seguir cumpliendo con su misión social. El presupuesto de efectivo, igualmente que el presupuesto operativo y de capital, se tiene que comparar mensualmente con los resultados de la operación mensual. Así, se pueden observar las discrepancias entre el presupuesto y el desempeño, tomar medidas necesarias y ajustar el presupuesto.

Las OSC pueden tener un déficit en efectivo por las demoras en pagos por los contratos con el gobierno o por inestabilidad en las donaciones. Por lo tanto, las OSC tienen que prepararse a estos tipos de situaciones con anticipación. Una de las posibles estrategias es la administración del capital de trabajo. El capital de trabajo es la diferencia entre los activos y pasivos a corto plazo. Las OSC pueden intentar acelerar la cobranza de cuentas por cobrar, organizar una campaña de procuración de fondos o abrir una línea de crédito. Puede resultar difícil establecer relación con un banco por falta de confianza en la estabilidad financiera de la OSC. En este caso, se recomienda que la OSC pida a uno de sus donantes el aval en el posible préstamo bancario.

Las OSC pueden resolver sus problemas de efectivo a corto plazo a través del ajuste de capital de trabajo. Sin embargo, para asegurar su sostenibilidad financiera y superar los efectos de inflación, las OSC tienen que aumentar sus

ingresos y disminuir sus gastos. Así, las OSC pueden seguir cumpliendo su misión a largo plazo.

Si la organización tiene superávit en su efectivo, tiene que aprovechar la oportunidad de inversión. Cuando la OSC considera invertir su efectivo, tiene que tomar en cuenta tres aspectos importantes: seguridad, liquidez y rendimiento. La inversión tiene que ser muy segura para proteger los recursos de sus patrocinadores. Los instrumentos de inversión tienen que permitir sacar el efectivo en un periodo muy corto. Para las OSC, el rendimiento es el criterio menos importante de los tres. Las OSC pueden ahorrar efectivo tomando descuentos favorables en la compra de productos y servicios. Los descuentos conocidos son “2/10 neto 30” o “2/10 neto 60”¹. Los administradores financieros tienen que ser capaces de comparar las opciones financieras que brinden beneficios para la organización, como poder comparar la opción del descuento en compra con la opción de inversión a corto plazo (Weikart *et al.*, 2013)

1.4.4 Administración de riesgos financieros

Las OSC que planean obtener una fuente de financiamiento adicional en forma de ganancias sobre inversión tienen que considerar tres aspectos de administración importantes. Primero, la inversión tiene que ser socialmente responsable. Segundo, la organización tiene que establecer la política de inversión. Finalmente, las operaciones de inversión requieren la administración de riesgos relacionados (Weikart *et al.*, 2013).

Inversión socialmente responsable

Las inversiones socialmente responsables o éticas son aquellas en las cuales se combinan los criterios éticos con los financieros. Estas inversiones no tienen en cuenta sólo las condiciones financieras de las mismas, como rentabilidad o seguridad, sino también la utilización que de dichos fondos van

¹ La expresión “2/10 neto 30” significa las condiciones de compra/venta a crédito. El comprador tiene 30 días para pagar su deuda completa al vendedor. Si la deuda se paga durante los primeros 10 días después de la compra, el comprador obtiene 2% de descuento. La expresión “2/10 neto 60” significa lo mismo, pero el límite de tiempo para el pago de la deuda se alarga a 60 días.

a hacer las entidades gestoras; exigiéndoles que los utilicen de acuerdo a unos criterios éticos.

Políticas de inversión

Los elementos importantes de la política de inversión son: los objetivos de inversión, asignación de activos, instrumentos de inversión permitidos, selección de consejero, custodio y gerente, y requerimientos para informes (Weikart *et al.*, 2013).

Administración del riesgo

Hay dos principales tipos de riesgos que se tienen que administrar (Bowman, 2011b, Weikart *et al.*, 2013): El riesgo sistemático o de mercado y el riesgo no sistemático o de no cumplimiento.

El riesgo sistemático es cuando todos los precios de títulos de cualquier tipo aumentan o disminuyen simultáneamente. Existen varias estrategias de mitigación del riesgo del mercado. Primero, se puede planear que coincida la fecha de vencimiento de los valores con la fecha en que se van a utilizar los fondos. Segundo, se pueden estructurar los términos del valor de tal manera que el vencimiento suceda en escala y la OSC recupere su inversión por partes anualmente (*laddering*, en inglés). Tercero, se pueden comprar instrumentos financieros de cobertura para compensar la posición tomada en la inversión inicial (*hedging*, en inglés). Finalmente, la inversión a plazos más cortos disminuye el riesgo del mercado (Weikart *et al.*, 2013).

El riesgo no sistemático es cuando una corporación específica no cumple.

La mejor manera de mitigar el riesgo de incumplimiento es informarse sobre los instrumentos de inversión que escojan y las empresas en las que inviertan (Weikart *et al.*, 2013).

La Teoría Moderna de Portafolio explica que cualquier riesgo, sistemático o no sistemático, se puede minimizar por medio de la diversificación del portafolio de inversión. El portafolio se tiene que formar por los instrumentos de

inversión no correlacionados u opuestos en términos de rendimiento. La teoría sugiere administrar el riesgo en lugar de evitarlo (Weikart *et al.*, 2013).

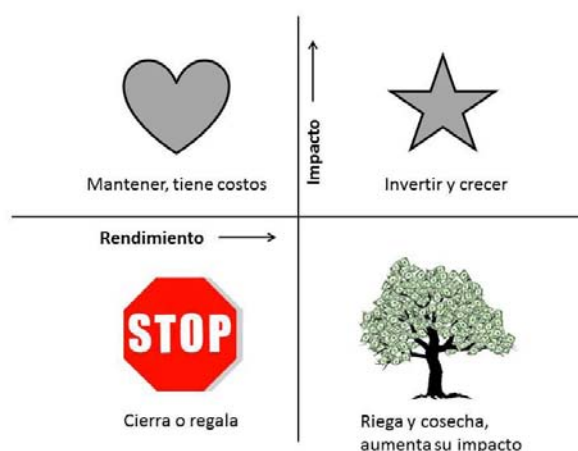
1.4.5 Clasificación de programas – matriz de efectividad

Para llevar a cabo su misión, la OSC necesita dinero. Así, la misión y el dinero están relacionados. Cuando se establece la misión, la organización tiene que entender con claridad cuánto dinero se va a necesitar. A veces las organizaciones tienen misiones extraordinarias, desarrollan programas adecuados para cumplir con la misión, sin embargo siempre están a punto de bancarrota. La razón es que no le dieron importancia a la estrategia financiera que les permitiera realizar sus programas (Weikart *et al.*, 2013).

Por lo tanto, cada OSC tiene que evaluar sus programas o hasta sus actividades según dos criterios relacionados entre sí: el impacto del programa sobre la misión de la organización y la sostenibilidad financiera del mismo programa.

Según la técnica que se llama el análisis del mapa – matriz (*matrix map analysis*, en inglés), cada programa o actividad se ubica en uno de los cuatro cuadrantes del mapa – matriz (Figura 1).

Figura 1. Mapa - Matriz de rendimiento e impacto



Fuente: Bell *et al.* (2010)

Después de colocar cada programa o actividad en el mapa, los directores tienen que tomar una decisión sobre cada uno de ellos. Los imperativos estratégicos son acciones que se tienen que implementar sobre los programas colocados en el mapa para que la organización sea sostenible. Estas acciones representan el modelo de elección forzada. Hay dos ventajas de este modelo. La primera, es que la decisión se toma después del análisis. La segunda, es que la situación de cada programa no se queda sin solución (Bell *et al.*, 2010).

La estrella

Es el programa que tiene alto impacto sobre la misión y alto rendimiento. Financieramente, el programa recauda fondos para cubrir tanto los costos directos como una gran parte de los costos indirectos y comunes (Bell *et al.*, 2010).

El imperativo estratégico para los programas “estrella” es invertir en ellos y hacer el esfuerzo para que crezcan. Estos programas son la clave para el crecimiento organizacional. No hay que darlos por hecho, enfocándose en los programas problemáticos (Bell *et al.*, 2010).

El signo de “Alto”

Es el programa que tiene bajo impacto sobre la misión y bajo rendimiento. Por lo general el imperativo estratégico para estos programas es cerrarlos o pasarlos a otros. Sin embargo, la tendencia natural común para los directores es ayudar al programa, tratar de mejorarlo. En el caso de tomar la decisión de mantener un programa débil, se tiene que poner el límite del costo y tiempo para el proceso de mejoramiento (Bell *et al.*, 2010).

Antes de tomar la decisión de cerrar el programa se tiene que analizar el impacto sobre toda la organización. Se tiene que tomar en cuenta que una vez que se cierre el programa, los únicos gastos que se ahorren son los gastos directos. Los costos administrativos y comunes no se eliminan completamente o ni siquiera parcialmente. Así que, estos costos se tienen que absorber por otros programas y eso puede afectar su rentabilidad y por ende la sostenibilidad de toda organización (Bell *et al.*, 2010).

El corazón

Es el programa que tiene alto impacto sobre la misión y bajo rendimiento. Los programas de este tipo pueden tomar naturalmente dos caminos. El primero es que el programa va a crecer y por lo tanto requerir un subsidio más grande. Otra situación que puede ocurrir es que en los tiempos económicos difíciles se van a reducir las donaciones que subsidiaban el programa y por lo tanto se va a convertir en un problema para la organización (Bell *et al.*, 2010).

El imperativo estratégico para los programas “corazón” es continuarlos pero controlar los costos. La organización no puede mantener muchos programas – “corazón”, no es financieramente sostenible (Bell *et al.*, 2010).

Existen opiniones que estos programas atraen donaciones que a veces permiten a otros programas ser “estrella”. Los donantes se emocionan con los programas “corazón”.

El árbol de dinero

Es el programa que tiene bajo impacto sobre la misión y alto rendimiento. El imperativo estratégico es mantener el programa, aumentar su impacto y asegurar que se alimente el “árbol”. Estos programas subsidian los programas “corazón”. Estos programas no se pueden dejar sin atención pensando que van a funcionar por sí mismos. Es indispensable agradecer a los donantes (Bell *et al.*, 2010).

Toma de decisión

Es importante que las organizaciones tomen la decisión sobre los cambios de su modelo de negocios y los implementen. Esta es la clave de sostenibilidad. El consejo asesor tiene que revisar el proceso de toma de decisiones periódicamente lo que puede mejorar las posibilidades de la organización de tener el éxito (Bell *et al.*, 2010)

II. Resultados del estudio

2.1 Acceso a la información financiera²

La información financiera de las OSC mexicanas se puede obtener solamente por solicitud directa a las organizaciones. Las organizaciones que tienen información financiera parcial de las OSC son el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL).

Las organizaciones analizadas en el presente estudio son donatarias autorizadas y tienen que reportar su información financiera mensualmente al SAT. Sin embargo, este tipo de información se considera confidencial y no está disponible al público general.

Aparte, las OSC analizadas tienen su registro con el INDESOL y reciben fondos públicos. Sin embargo, el INDESOL sólo publica los montos de apoyo público otorgados a las OSC y no proporciona más detalles financieros sobre las organizaciones al público general.

El Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAI) tiene la función de apoyar al público en la obtención de la información. Por ejemplo, si una persona quiere saber el monto de apoyo que recibe una OSC, el IFAI puede pedir que el INDESOL proporcione este tipo de información. Lo mismo ocurre con otras entidades como el SAT. Sin embargo, obtener los datos financieros detallados sobre las OSC sería un proceso burocrático muy complicado y largo.

Solo una de las seis organizaciones publica sus estados financieros en su página de Internet. En general, las organizaciones no publican sus estados financieros en sus páginas de Internet por cuestiones de seguridad. Por lo tanto, la información financiera que se analiza en el presente estudio fue solicitada a cada organización directamente.

² La información cualitativa de las organizaciones (Misión, valores, objeto, lugar de trabajo, etc.) no fue posible incorporar a este documento, dado que las mismas solicitaron que se guardara la confidencialidad de sus datos.

2.2 Estados financieros

Las organizaciones analizadas presentaron sus estados financieros de la siguiente forma:

- En formato PDF (“M” y “O”)
- En cuestionario elaborado específicamente para el estudio (“L” y “E”)
- En formato Excel (“L” y “R”)
- En su página web (“A”)

Los estados financieros que se presentaron en formato PDF habían sido dictaminados por auditores externos. No se puede confirmar si los demás estados financieros también han sido dictaminados.

Las organizaciones presentan los estados financieros en diferentes formatos y no siempre en conformidad con la NIF B-16 que establece cómo se tiene que presentar la información.

Estado de posición financiera

Primero, los activos restringidos se tienen que separar de los activos no restringidos, además los activos restringidos se tienen que separar según el tipo de restricción: permanente o temporal. Las organizaciones presentaron su información como se describe en el cuadro 6.

Cuadro 6. Presentación del estado de posición financiera: activos

Organización	Activo total	Activo clasificado por restricción	Comentario
“L”	✓		
“M”		✓	
“E”			Sin información
“A”		✓	
“O”	✓		
“R”	✓	✓	Presentación mixta

Fuente: Elaboración propia

Solo dos organizaciones (“M” y “A”) cumplen con el formato establecido. Una organización (“R”) separa los activos restringidos y no restringidos, pero no

distingue los activos temporalmente restringidos y permanentemente restringidos. Dos organizaciones (“L” y “O”) no separan los activos. Finalmente, hay una organización (“E”) que solo mandó rubros selectivos de sus estados financieros, así que no se puede confirmar si separa los activos según la restricción o los reporta en conjunto.

Segundo, el patrimonio contable debe clasificarse, de forma similar a los activos, según su tipo de restricción: no restringido, temporalmente restringido y permanentemente restringido. El cuadro 7 muestra como las organizaciones presentan el patrimonio contable.

Cuadro 7. Presentación del estado de posición financiera: patrimonio contable

Organización	Patrimonio total	Patrimonio clasificado según la restricción	Comentario
“L”	✓	✓	Presentación errónea
“M”		✓	
“E”	✓		
“A”		✓	
“O”	✓		
“R”		✓	

Fuente: Elaboración propia

Tres organizaciones (“M”, “A” y “R”) cumplen con la normatividad y separan su patrimonio por categorías. Una organización (“L”) reporta todo su patrimonio como permanentemente restringido, lo que no puede ser correcto. Finalmente, dos organizaciones (“E” y “O”) no clasifican su patrimonio por restricción.

Activos

El activo fijo representa una mayor parte del activo total. Las organizaciones no manejan el fondo patrimonial, aunque algunas están planeando formar uno.

Para las organizaciones que tienen terrenos, se ajustó la fórmula del indicador Status-Quo Mark-Up (SQ-MU) (Cuadro 2) porque normalmente el terreno no pierde su valor con el tiempo.

Hay organizaciones que reportan sus gastos por programas o proyectos. En este tipo de formato no se puede ver la depreciación anual. Otras organizaciones reportan sus gastos por categorías, donde una de ellas es depreciación. Por lo tanto, la depreciación no se toma en cuenta en el cálculo de los indicadores en el modelo de Bowman (Cuadro 2). Sin embargo, por ser un monto insignificante en comparación con el gasto total, la ausencia de la depreciación prácticamente no altera el valor de los indicadores.

Pasivos

Las organizaciones sujetas al presente análisis se financian con los recursos propios reflejados en el patrimonio, no piden dinero prestado ni a corto ni a largo plazo. Su pasivo es a corto plazo y es muy pequeño. Por lo tanto, en la fórmula del indicador los Meses de Gasto (MG) se omite el rubro “la deuda asegurada e hipoteca” (Cuadro 2).

Estado de actividades

Según la NIF B-16, el cambio en el patrimonio contable se debe presentar por secciones: restringido, temporalmente restringido y permanentemente restringido. En el cuadro 8 podemos observar como las organizaciones presentan el cambio en el patrimonio contable.

Cuadro 8. Presentación del estado de actividades: cambios en el patrimonio contable

Organización	Cambio en el patrimonio contable total	Cambio en el patrimonio contable clasificado por restricción
“L”	✓	
“M”	✓	
“E”	✓	
“A”		✓
“O”		✓
“R”	✓	

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el cuadro 8, solo dos organizaciones (“A” y “O”) presentan el cambio en el patrimonio contable en la forma aceptada por la normatividad. Cuatro organizaciones (“L”, “M”, “E” y “R”) no cumplen con el formato de la presentación y muestran el cambio en el patrimonio total.

Reclasificación del patrimonio contable

La NIF B-16 determina que “cuando el patrimonio con restricciones quede libre de éstas ya sea por el paso del tiempo o porque existe un remanente sin restricciones por ya haber cumplido los propósitos para los cuales se recibió el donativo, ese patrimonio debe reclasificarse a la sección del patrimonio no restringido; dicha reclasificación debe mostrarse dentro del estado de actividades” (CINIF, NIF B-16, párrafo 30, 2014).

En el estado de actividades, en la parte de ingresos, existe un rubro que se llama “Patrimonio contable liberado de restricción” donde se refleja la reclasificación. Cabe mencionar que ninguna organización tiene este rubro dentro de su estado de actividades, lo que se puede interpretar como falta de cumplimiento con las normas de presentación de la información contable.

Por otro lado, “los ingresos por donativos recibidos cuyas restricciones se extinguen dentro del mismo período pueden presentarse únicamente dentro del patrimonio contable no restringido, sin presentarlos como restringidos y

luego reclasificarlos, siempre y cuando dicho tratamiento se haga en forma consistente” (NIF B-16, párrafo 31). Como las organizaciones no reflejan la reclasificación del patrimonio, se puede suponer que ellas presentan la información según el párrafo 31 de la NIF B-16.

Sin embargo, no hay certeza en el método que aplican las organizaciones en la presentación del patrimonio contable. Además, estos métodos varían entre las organizaciones. Por lo tanto, las fórmulas del modelo de Bowman se ajustaron para poder calcular los indicadores de la capacidad y sostenibilidad financiera de una manera justa e idéntica para todos. En la fórmula Meses de Gasto o MG se usa el Patrimonio total en lugar del Patrimonio no restringido. Así mismo, en la fórmula Margen operativo o MU se utiliza el Cambio en Patrimonio total en lugar del Cambio en Patrimonio no restringido (Cuadro 2).

2.3 Capacidad y sostenibilidad financiera

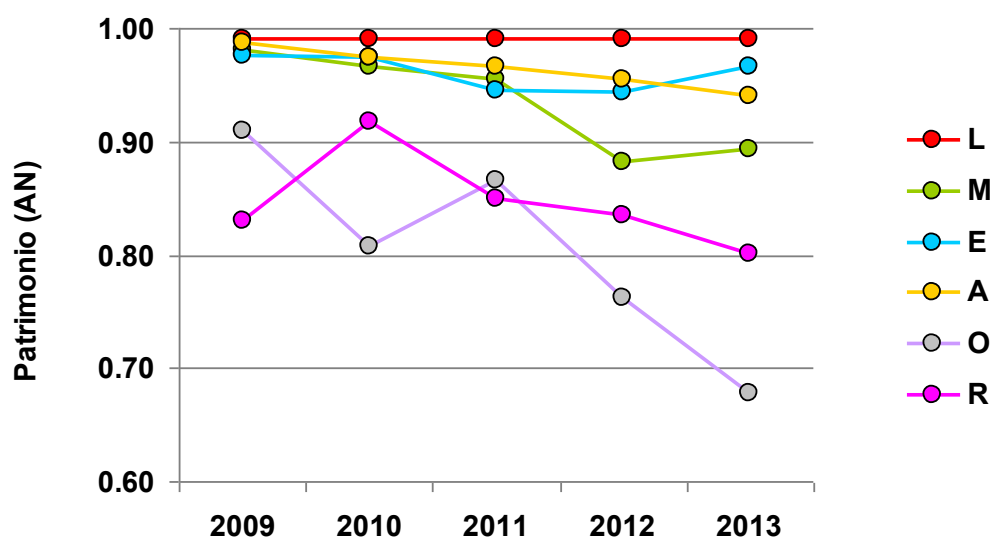
2.3.1 Capacidad y sostenibilidad financiera a largo plazo

2.3.1.1 Patrimonio o activos netos (AN)

Es el indicador que las organizaciones de la sociedad civil no lucrativas normalmente mantienen en los niveles requeridos para tener buena capacidad financiera a largo plazo (Cuadro 2). Este es el caso de todas las organizaciones analizadas en el presente estudio (Anexo 7).

El indicador muestra que parte de los activos de la organización se financia con sus propios recursos. Las organizaciones analizadas no tienen préstamos y mantienen sus obligaciones hacia terceros a nivel muy bajo. Así que casi todo el activo se financia con su patrimonio (de 68% hasta 99%) (Figura 2, Anexos 1 – 6 y Anexo 7).

Figura 2. Patrimonio o activos netos de seis OSC



Fuente: Elaboración propia.

2.3.1.2 Rendimiento sobre los activos (ROA)

Se requiere que el ROA sea mayor que la tasa de inflación a largo plazo (Cuadro 2). Cuando una organización cumple con este requerimiento, se considera que la organización aumenta su capacidad financiera a largo plazo y supera los corrosivos efectos de la inflación. Los activos de la organización son suficientemente productivos para ser reemplazados cuando estén obsoletos.

Las organizaciones muestran inestabilidad general en el rendimiento de sus activos (Anexo 8). A través de los cinco años incluidos en el estudio, el valor del ROA no tiene una tendencia clara de crecimiento o disminución en la mayoría de los casos, lo que está relacionado con la inestabilidad en los ingresos (Anexos 1 - 6). Un ROA bajo sugiere una falta de esfuerzo en el área de procuración de fondos (Bowman, 2007).

Además, en algunos años las organizaciones cumplen con el requerimiento de tener el ROA por arriba de la inflación a largo plazo (4.53%) y otras no lo cumplen (Figura 3 y Anexo 8).

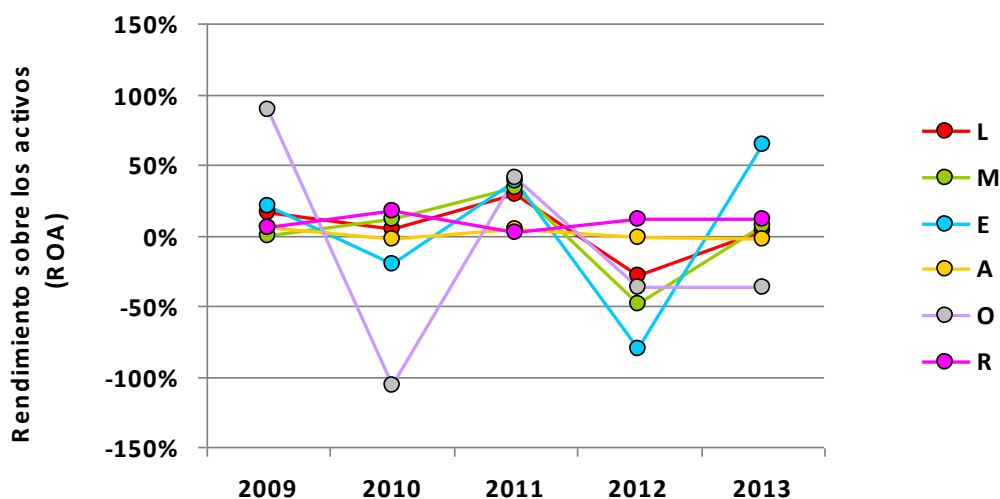
A continuación, vamos a destacar las organizaciones con los mejores resultados en cada uno de los parámetros: las veces que se cumple el requerimiento para el indicador, el rango de variación del indicador y el promedio del indicador. Con el promedio de los tres parámetros es posible comparar a las organizaciones (Anexo 8). Vamos a repetir el mismo procedimiento para los demás indicadores.

La organización "R" cumplió más años (4 años) con el requerimiento de tener el ROA por arriba de la inflación que las otras organizaciones. Su rango de variación del valor del ROA (15.35%) es el segundo más pequeño en comparación con las demás organizaciones. Finalmente, tiene el mayor promedio del valor del ROA (9.03%) que está por arriba de la inflación a largo plazo (Anexo 8).

El rendimiento de los activos de la organización "A" es el más estable porque tiene el menor rango de variación de los valores del ROA (8.62%), sin embargo la organización logró tener el ROA por arriba de la inflación a largo plazo solamente durante un año de los cinco analizados. El promedio del ROA para "A" es de 0.23%, lo que está por debajo de la inflación a largo plazo (Anexo 8).

En resumen y considerando los resultados de las demás organizaciones, la organización "R" mostró los mejores resultados del ROA (Anexo 8).

Figura 3. Rendimiento sobre los activos (ROA) de seis OSC.



Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que cuando ROA es negativo, eso significa que la organización está consumiendo su patrimonio y por lo tanto no es sostenible a largo plazo (Bowman, 2011a). Todas las organizaciones excepto “R” tuvieron el ROA negativo uno o más años. Sin embargo, en promedio las cinco organizaciones tuvieron el ROA positivo, solo la “O” terminó con el promedio del ROA negativo. Esta organización está en mayor riesgo a largo plazo porque está consumiendo su patrimonio (Anexo 8).

2.3.2 Capacidad y sostenibilidad financiera a corto plazo

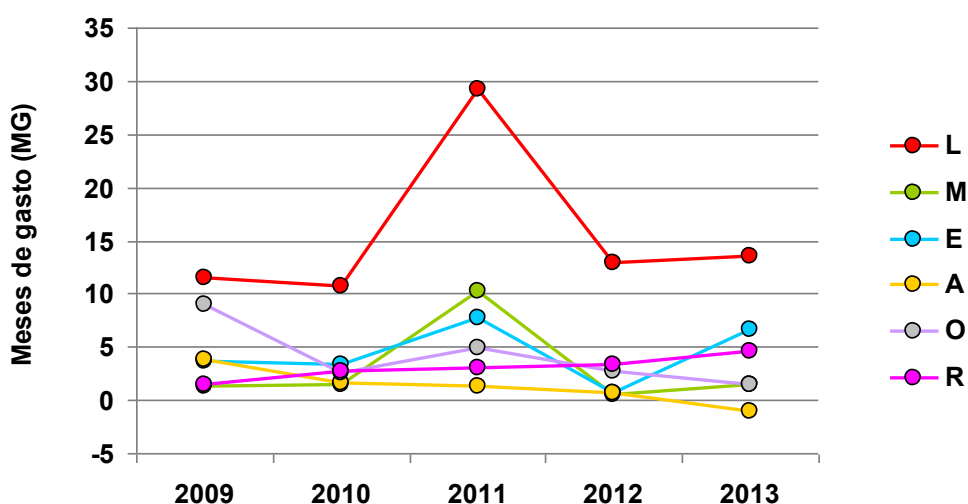
2.3.2.1 Meses de gasto (MG)

El Índice MG o de la reserva operativa mide la capacidad financiera de la organización a corto plazo. Una reserva operativa suficientemente grande permite a la organización responder rápidamente a las amenazas financieras y aprovechar oportunidades (Bowman, 2011a).

Las organizaciones deben tener una reserva operativa suficiente para cubrir por lo menos tres meses de gastos, considerando la situación hipotética si se terminara todo tipo de financiamiento o una parte substancial (Bowman, 2011b, Grantspace, 2011, Weikart, 2013).

En general, se observa inestabilidad en el tamaño de la reserva operativa o los meses de gasto (MG). La causa es similar a la causa de inestabilidad del ROA, es la inestabilidad en los ingresos y por ende en el tamaño del patrimonio (Figura 4, Anexos 1 – 6 y Anexo 9).

Figura 4. Meses de Gasto (MG) de seis OSC



Fuente: Elaboración propia

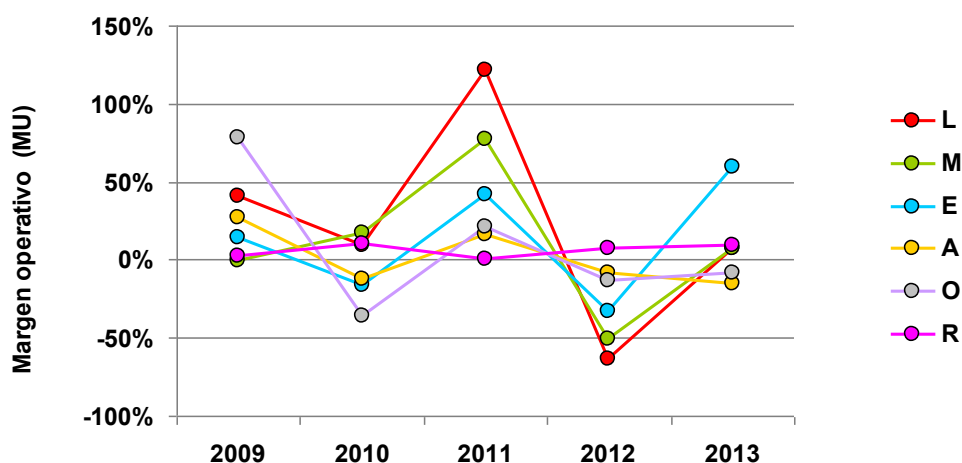
La mejor posición para el indicador MG la ocupa la organización “L”. Todos los años su MG estaba mucho más arriba del valor recomendado de tres meses. Aunque su rango de variación del valor es más alto en comparación con otras organizaciones, esta variación sucedió porque en el año 2011 “L” demostró MG mucho más alto que en otros años. Esta variación es muy positiva y demuestra que “L” puede tener una capacidad financiera muy alta a corto plazo (Figura 4 y Anexo 9).

2.3.2.2 Margen operativo (MU)

El margen operativo o MU es la tasa de crecimiento o disminución de la reserva operativa o de los meses de gasto (MG). Un MU igual o mayor a cero sugiere que la organización es financieramente sostenible a corto plazo o que mantiene su capacidad de responder rápidamente a las amenazas financieras y aprovechar oportunidades (Bowman, 2011a).

Como lo habíamos comentado previamente, el mayor problema de las organizaciones es la inestabilidad de los ingresos. Es la causa de variación de un año a otro de los indicadores financieros. El indicador MU lo muestra muy claramente (Figura 5 y Anexos 1 – 6).

Figura 5. Margen operativo (MU) de seis OSC



Fuente: Elaboración propia

Solo la organización “R” cumplió con el requerimiento del valor del MU todos los años analizados. Además, el rango de variación del MU es el más bajo entre todas las organizaciones. Aunque “R” ocupa la quinta posición por el promedio del MU, su promedio es mayor a cero. En este caso, todas las organizaciones obtuvieron un promedio del MU mayor a cero y algunas tienen mayor promedio que la “R”. En conclusión, podemos considerar que la organización “R” ocupa el primer lugar por el indicador MU (Figura 5 y Anexo 10).

Un valor de MU negativo quiere decir que la reserva operativa o los meses de gasto de esta organización están disminuyendo. La organización está perdiendo su capacidad financiera a corto plazo y no va a poder responder a las amenazas o a aprovechar las oportunidades (Bowman, 2011a).

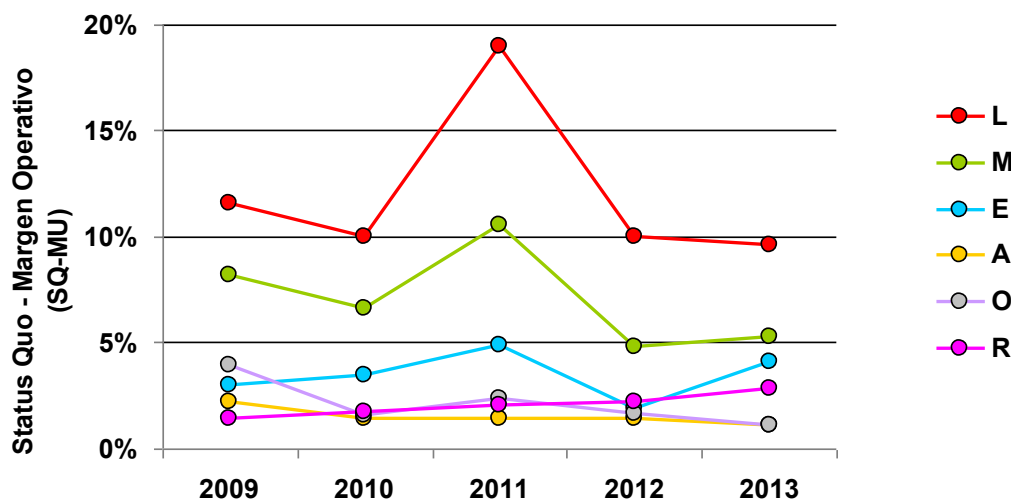
2.3.2.3 Status-Quo Margen operativo (SQ-MU)

El indicador Status-Quo Margen Operativo o SQ-MU es la tasa necesaria para mantener los activos al precio de su reemplazo. Si el SQ-MU es menor que el MU la organización es sostenible (Bowman, 2011a).

Otra vez, la organización “R” es la que más veces (4 años) cumplió con el requerimiento para el indicador SQ-MU, aunque por el rango de variación ocupa el segundo lugar, detrás de “A” y por su promedio ocupa el cuarto lugar. La organización “A” ocupa el primer lugar por el rango y la organización “L” ocupa el primer lugar por su promedio (Anexo 11).

En la comparación de los valores promedio de MU y SQ-MU, todas las organizaciones cumplieron con el requerimiento que SQ-MU tiene que ser menor que MU para que la organización sea financieramente sostenible (Anexo 11 y 12). Eso quiere decir que el ritmo del crecimiento de la reserva operativa es suficiente para poder reemplazar los activos cuando sea necesario (Figura 6).

Figura 6. Status Quo – Margen Operativo (SQ-MU) de seis OSC



Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Resultados del análisis comparativo de la sostenibilidad financiera de las OSC

2.3.3.1 Método de comparación

1. Para cada indicador, las organizaciones se comparan entre sí por tres parámetros:

- Número de veces o años cuando la organización cumplió con el requerimiento para un indicador para ser una organización con capacidad y sostenibilidad financiera
- Rango de variación del indicador
- Promedio del indicador en los cinco años incluidos en el estudio

No se utilizaron como el parámetro de comparación la desviación estándar ni el coeficiente de variación por las siguientes razones. La desviación estándar mide la desviación de los datos en su distribución respecto de la media aritmética, mientras que a nosotros nos interesa medir la desviación de los datos respecto del valor recomendado según el modelo de Bowman. No se utilizó el coeficiente de variación (CV), porque la mayor parte de los datos son porcentajes y los valores de muchos datos se aproximan a cero. En estos casos el valor del CV es muy grande, pero no necesariamente implica dispersión de datos.

2. Las organizaciones se califican por cada parámetro del indicador, siendo el 1 la mejor calificación y 6 la peor

3. Las organizaciones reciben una posición para cada indicador en base al promedio de las tres calificaciones.

4. Se comparan las posiciones de las organizaciones para cada indicador. Luego la organización recibe la posición por separado para la sostenibilidad financiera a largo y corto plazo. Es un promedio de las posiciones para cada indicador.

5. Cada organización recibe una posición final como promedio de las posiciones de largo y corto plazo.

2.3.3.2 Resultados de comparación de las OSC

Comparando los resultados, las organizaciones obtuvieron las siguientes posiciones en la capacidad y sostenibilidad financiera (Cuadro 9):

Cuadro 9. Posicionamiento de las organizaciones en capacidad y sostenibilidad financiera

Posición financiera									
Plazo	Largo			Corto				Posición promedió	Posición
Indicador	AN	ROA	Posición	MG	MU	SQ-MU	Posición		
OSC									
"L"	1	2	1	1	3	2	1	1	1
"R"	5	1	3	2	1	5	2	2.5	2
"E"	2	3	2	3	2	4	3	2.5	2
"M"	3	3	3	6	4	1	4	3.5	3
"A"	4	3	4	4	5	4	5	4.5	4
"O"	4	4	5	5	5	3	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

2.4 Fuentes de financiamiento

2.4.1 Fuentes tradicionales y fuentes alternativas

De las seis organizaciones, solo cuatro ("L", "M", "E" y "R") presentaron información detallada sobre sus fuentes de financiamiento, aunque "R" presentó la información solamente para el año 2013 (Anexos 14 – 17). "A" contestó parcialmente las preguntas sobre su financiamiento en forma descriptiva y no numérica. "O" no proporcionó detalles de su financiamiento (Cuadro 12).

De las cinco organizaciones que proporcionaron información, dos organizaciones ("M" y "E") se financian completamente por medio de donaciones de diferentes tipos, o reciben el financiamiento tradicional.

"A" obtiene una pequeña porción de su ingreso por medio de la venta de productos: una revista ambiental y productos como tasas y camisetas con el logo de la organización; además, venta de talleres, de espacios para los anuncios en la revista y venta de caridad (Cuadro 12). "L" está en el proceso de formar una empresa separada legalmente, pero relacionada económicamente a la organización. Su empresa va a subsidiar a la OSC.

Solo dos organizaciones reportan el ingreso financiero o de inversión ("L" y "R"), sin embargo, es un porcentaje muy pequeño de su ingreso total. "L"

reporta 3% en promedio de cinco años, y “R” reportó 1% en el año 2013 (Cuadro 12).

Por lo tanto, para la H1 (“Las organizaciones que obtienen además de las donaciones un ingreso comercial y/o ingreso sobre inversiones son más sostenibles financieramente”) se encontró que no existe una relación directa entre la sostenibilidad financiera y la adopción de un ingreso alternativo como es el ingreso comercial y de inversiones. Dado que la única organización que reporta un ingreso comercial (“A”) ocupa el cuarto lugar en la sostenibilidad financiera. Por otro lado, las organizaciones “L” y “R” que reportan el ingreso por inversiones ocupan el primer y el segundo lugares respectivamente (Cuadro 10).

Cuadro 10. Relación entre las fuentes de financiamiento y sostenibilidad financiera

Organización	Fuentes de financiamiento		Posición en sostenibilidad (Cuadro 9)
	Ingreso comercial	Ingreso por inversiones	
“L”		✓	1
“R”		✓	2
“E”			2
“M”			3
“A”	✓		4
“O”	Sin información	Sin información	5

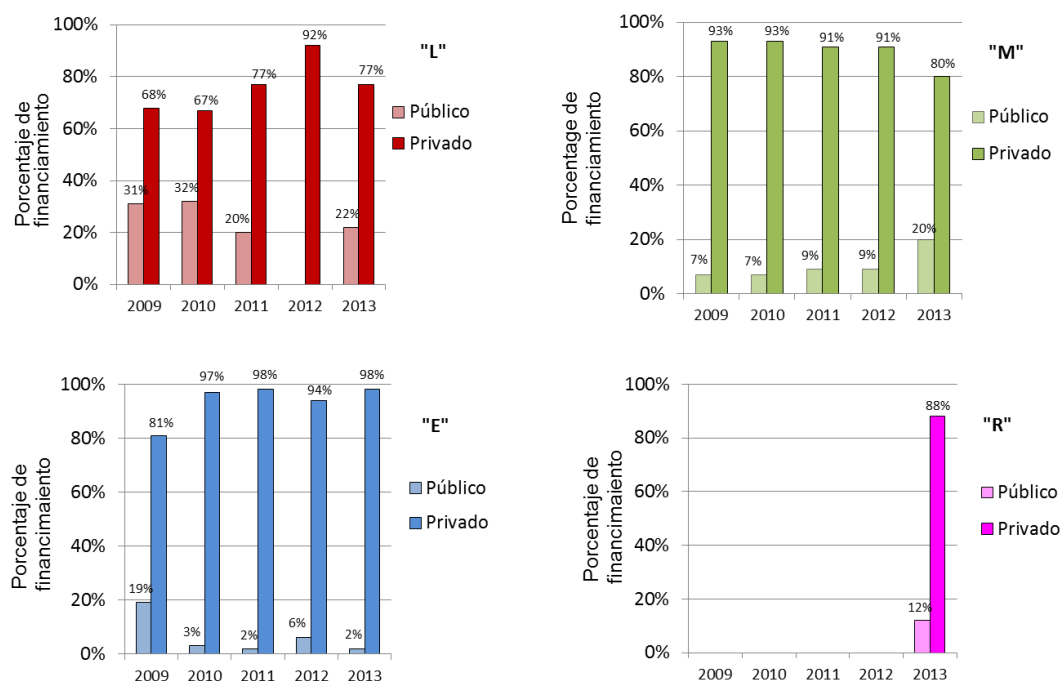
Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Financiamiento público versus privado

La mayor parte del financiamiento de las organizaciones proviene de fuentes privadas. El porcentaje de financiamiento privado varía entre las organizaciones y a través de los años desde el mínimo de 67% (“L”, 2010) (Figura 7 y Anexo 18) hasta el máximo de 98% (“E”, 2013) (Figura 9 y Anexo 18). Cabe mencionar que para los fines del presente estudio, consideramos el financiamiento de los gobiernos extranjeros como privado. Así podemos

precisar el volumen del financiamiento público nacional (Figuras 7 – 11 y Anexo 18).

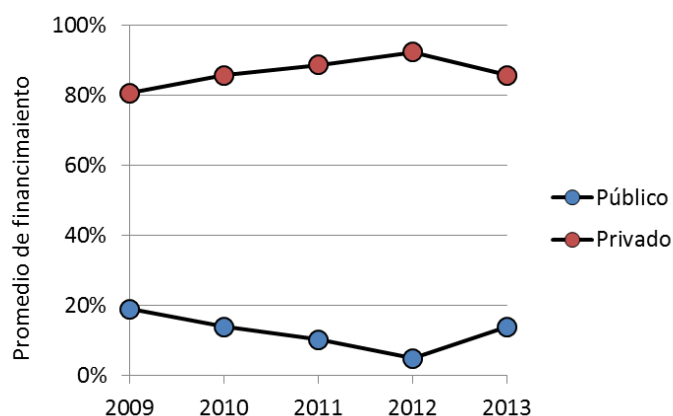
Figura 7. Financiamiento público y privado para la organización



Fuente: Elaboración propia

En la figura 8 podemos observar el promedio de financiamiento público y privado que recibieron cuatro organizaciones en los años de observación.

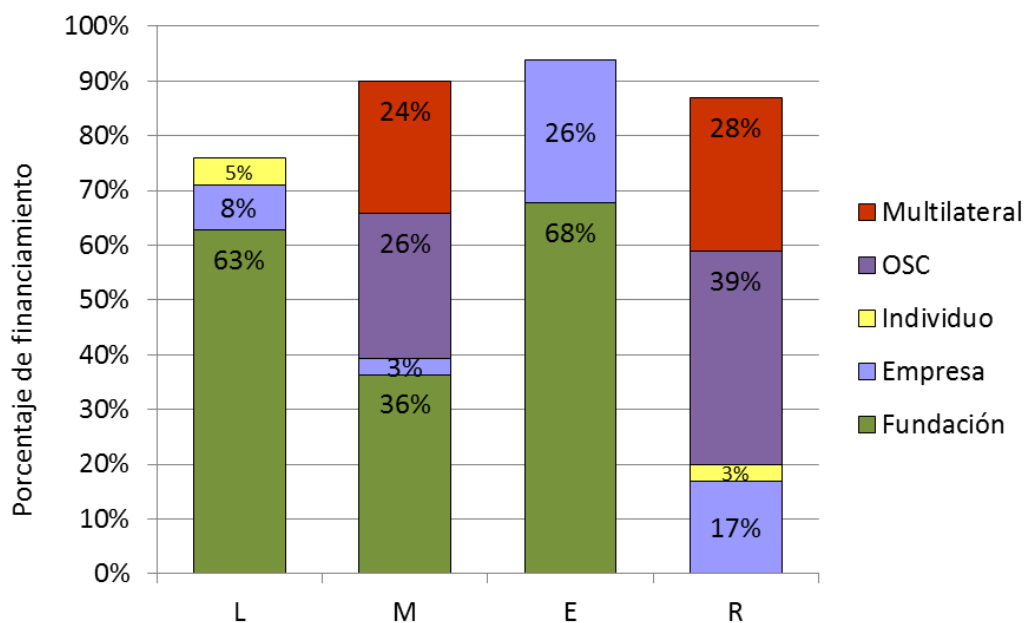
Figura 8. Promedio de financiamiento público y privado para cuatro organizaciones: “L”, “M”, “E” y “R”



Fuente: Elaboración propia

Dentro del financiamiento privado se ubican los siguientes grupos: fundaciones privadas, empresas, individuos, OSC y gobiernos extranjeros y organismos multilaterales (Anexo 19 y 19A). En la figura 12 se presentan los porcentajes promedio de cada grupo de donantes privados para cinco años.

Figura 9. Composición del financiamiento privado



Fuente: Elaboración propia

El grupo principal de donantes son las fundaciones privadas nacionales y en algunos casos extranjeras. La mayoría de las fundaciones mexicanas son fundaciones establecidas por empresas mexicanas. Así que como se comentó en el marco teórico, el financiamiento de las fundaciones mexicanas son fondos que provienen del sector empresarial. Existen excepciones como la Fundación Miguel Alemán y la Fundación Gonzalo Río Arronte que se formaron con fondos personales de los fundadores. En cambio, las fundaciones extranjeras en su mayoría representan fondos privados de individuos y/o familias.

El segundo grupo de los donantes por su importancia son las organizaciones no gubernamentales (ONGs) extranjeras. Solo dos organizaciones reciben financiamiento de las ONGs: "M" y "R" (Anexo 19 y 19A).

El tercer grupo de donantes son los gobiernos extranjeros (diversas dependencias del gobierno estadounidense como Fish and Wildlife Service), organizaciones internacionales y/o multilaterales (como UNESCO) y empresas sociales. En el caso de "M", fue una parte significativa de su financiamiento, 44% y 49%, en los años 2010 y 2011 respectivamente (Anexo 19 y 19A).

El financiamiento de empresas ocupa el cuarto lugar en promedio en relación a otros tipos de financiamiento (Anexo 19 y 19A).

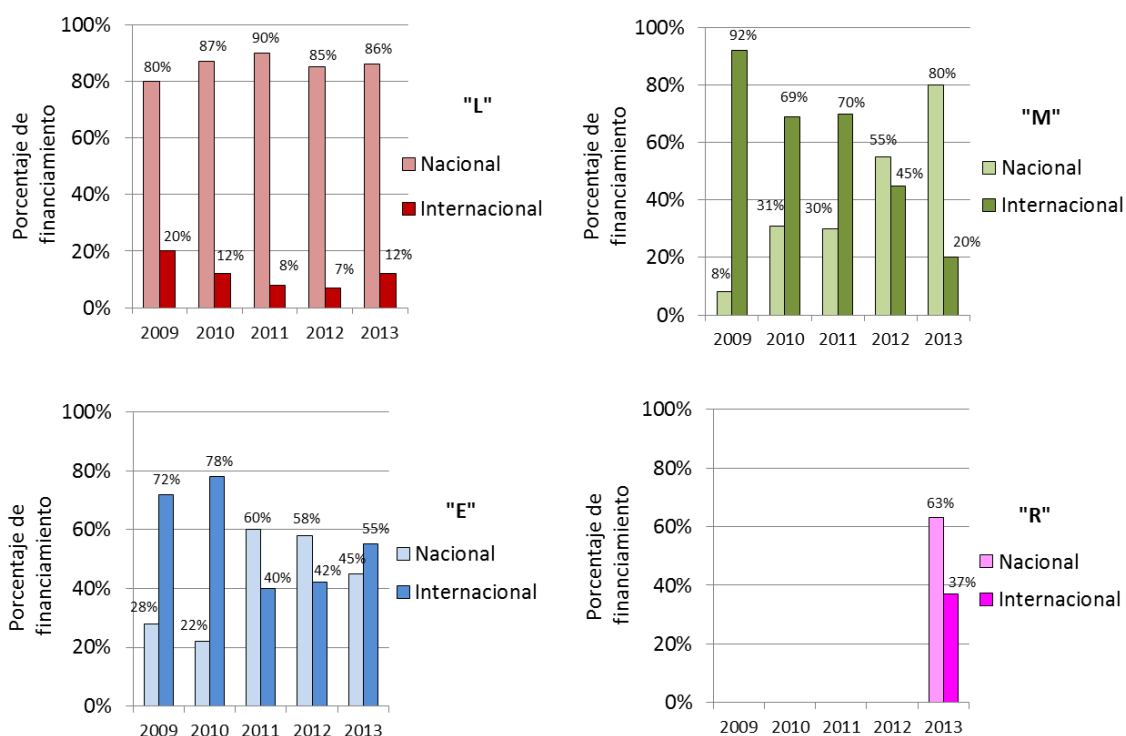
Finalmente, el financiamiento de individuos es casi nulo para la mayoría de las organizaciones. Aunque, una organización ("L") reportó en 2012 hasta 11% de su financiamiento total proveniente de individuos (Anexo 19 y 19A).

2.4.3 Financiamiento nacional versus internacional

La composición y la tendencia del financiamiento según el criterio de su procedencia geográfica es particular para cada organización. "L" se financia en su mayor parte con fondos nacionales (mínimo 80% en 2009 y máximo 90% en 2011), mientras que las otras tres organizaciones están más balanceadas entre el financiamiento nacional e internacional. Sin embargo, "M" y "E" disminuyeron su financiamiento internacional a través del periodo del

análisis (de 92% hasta 20% y de 72% hasta 55%, respectivamente). "R" obtuvo más financiamiento nacional que internacional (63% contra 37%) en 2013 (Anexo 20). Así que se puede decir que la tendencia general es mantenimiento y crecimiento del financiamiento nacional (Figuras 13 - 17).

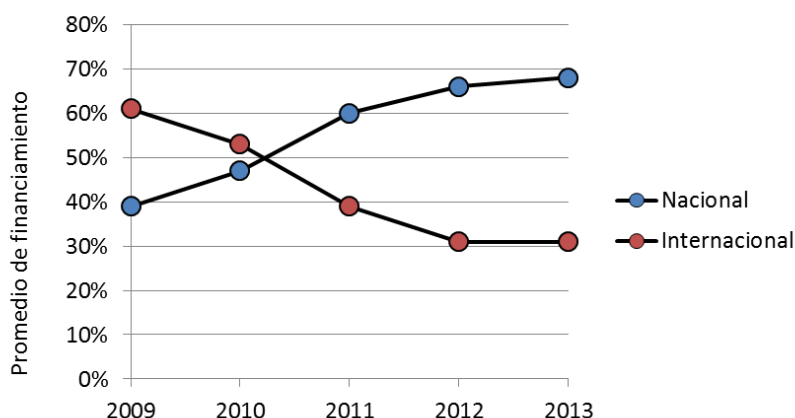
Figura 10. Financiamiento nacional versus internacional



Fuente: Elaboración propia

En la figura 11 podemos observar el promedio de financiamiento nacional e internacional que recibieron cuatro organizaciones en los años de observación.

Figura 11. Promedio de financiamiento nacional e internacional.

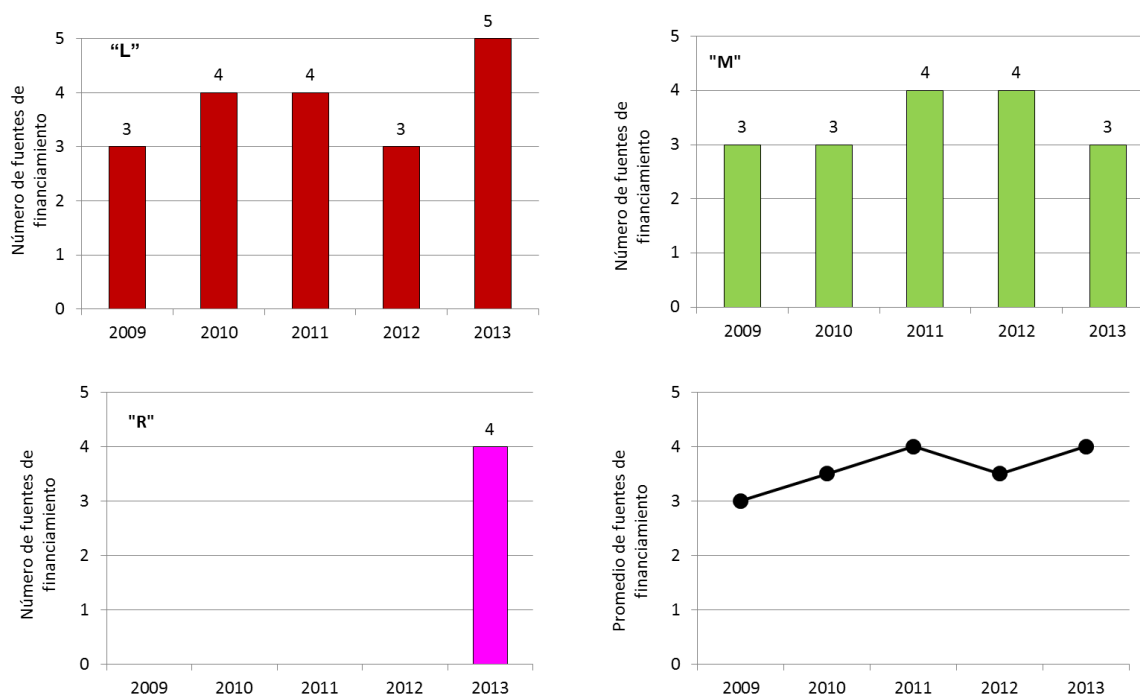


Fuente: Elaboración propia

2.4.4 Diversificación de fuentes de financiamiento

Solo dos organizaciones (“L” y “M”) presentaron información sobre su financiamiento suficientemente detallada para hacer las conclusiones sobre la diversificación. “R” comunicó solamente la estimación para el año 2013. Ninguna de ellas llega al mínimo necesario para considerar que el financiamiento es suficientemente diversificado para ser financieramente sostenible. El 60% del financiamiento tiene que estar formado por lo menos de cinco fuentes (León, 2001). Una de las organizaciones (“L”) se aproximó al mínimo identificado y obtuvo 64% del financiamiento formado por cinco fuentes en el 2013 (Figura 18). Por lo general, “L” y “M” logran tener entre 58% y 67% de su financiamiento que proviene de tres a cuatro fuentes (Figuras 18 – 21 y Anexo 21). Para las dos organizaciones, la parte restante del financiamiento proviene de muchos (de 15 a 30) donantes pequeños que proporcionan en promedio de 1% a 5% del financiamiento total.

Figura 12. Diversificación de fuentes de financiamiento para tres organizaciones



Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que por los resultados comparativos de sostenibilidad financiera de cada organización (Cuadro 9), "L" ocupa el primer lugar, mientras que "M" ocupa el tercer lugar. Considerando que solo dos organizaciones proporcionaron la lista de sus donantes, no se puede tener una conclusión definitiva para la hipótesis H2 ("Las organizaciones sin fines de lucro que diversifican suficientemente sus fuentes de financiamiento son más sostenibles financieramente"), aunque "L", que es la más sostenible de todas OSC analizadas, se aproxima al grado de diversificación requerida, de acuerdo con el cual se considera óptimo. El cuadro 11 resume los resultados encontrados para la hipótesis H2.

Cuadro 11. Relación entre la diversificación de fuentes de financiamiento y sostenibilidad financiera

Organización	Diversificación de Fuentes de financiamiento		Posición en sostenibilidad (Cuadro 9)
	60% del financiamiento \geq 5 fuentes	60% del financiamiento \leq 5 fuentes	
“L”	✓		1
“R”		✓	2
“E”			2
“M”		✓	3
“A”			4
“O”			5

Fuente: Elaboración Propia

2.5 Estrategias de procuración de fondos

2.5.1 Estrategias para obtener financiamiento tradicional

2.5.1.1 Individuos

Página Web

Dentro de los fondos privados, el primer grupo de estrategias de procuración de fondos es el de las estrategias relacionadas con el uso de Internet. Las personas pueden donar a través de la página web de la organización. Para poder llevar a cabo este proceso, la organización tiene que tener un acuerdo con el banco que va a cobrar las tarjetas de crédito de los donantes y transferir el dinero a la cuenta de la organización. Este servicio bancario es caro y muchas veces el costo del servicio es más alto que el beneficio para la organización (“M”). Además, una organización explicó que aparte de proporcionar sus datos en forma electrónica, la persona tiene que mandar el formato llenado a la organización con su firma original. Después este formato se manda al banco. Así que el proceso es laborioso y muchas veces desalienta a las personas (“A”).

Tres de cinco organizaciones han implementado esta estrategia. Una organización considera que el costo es más alto que el beneficio, por eso ya

descontinuó la operación (“M”). Otra organización recibe pocas donaciones por este medio porque considera que el proceso es laborioso y desalienta a los donantes (“A”). Una más está utilizando esta estrategia, sin comentarios adicionales (“L”). Una última organización está por implementar el procedimiento (“R”) (Cuadro 12)

Correo Electrónico

Tres de cinco organizaciones mandan a sus donantes individuales una carta informativa (“L”, “M”) o un boletín (“A”) por correo electrónico. Junto con la información sobre el trabajo de la organización, incluyen una amable petición de donación. Otra organización (“E”) considera importante desarrollar este tipo de comunicación y al mismo tiempo usarlo como medio de recaudación de fondos con sus donantes individuales (Cuadro 12)

Fondeo colectivo (crowdfunding)

Una organización (“A”) se está capacitando para implementar esta estrategia. Otra organización (“R”) explicó que a través de una universidad se están recaudando fondos utilizando *crowdfunding* para un proyecto específico (Cuadro 12)

Cartas personalizadas

Existen diversos tipos de cartas personales dirigidas a diferentes grupos de donantes que fortalecen la relación con ellos y los motivan a hacer más donaciones. En el marco teórico de este trabajo se discuten tres grupos: donantes con alto poder económico (*major gifts*, en inglés), el grupo amplio de todos los posibles donantes individuales que reciben cartas en días especiales como año nuevo o el día de la Tierra (*annual appeal*, en inglés) y el grupo de los donantes que conocen bien a la organización (*warm list*, en inglés).

Anteriormente mencionamos que los mexicanos tienen poca confianza en las organizaciones de la sociedad civil, por eso los donantes individuales no representan una fuente de financiamiento substancial. Las cinco organizaciones mexicanas analizadas no tienen la costumbre de mantener relación con sus donantes por medio de cartas.

Tres organizaciones (“M”, “A” y “R”) comunican sus proyectos y necesidades y reciben donaciones de individuos de Estados Unidos (*major gifts*, en inglés) a través de intermediarios tanto mexicanos como estadounidenses. Dos organizaciones (“M” y “A”) mandan cartas informativas con la petición del dinero a un grupo grande de personas en los días especiales (*annual appeal*, en inglés). Finalmente, solo una organización (“A”) manda cartas a las personas que tienen afecto especial por la organización (*warm list*, en inglés) (Cuadro 12).

Testamento

Por la misma razón de la desconfianza de los mexicanos en las organizaciones de la sociedad civil, no existe la costumbre entre la gente de incluirlas en su testamento como beneficiarias. Solo una organización (“A”) fue incluida en el testamento de dos personas a lo largo de 24 años de su existencia (Cuadro 12) Otra organización (“R”) expresó que está promoviendo este tipo de financiamiento con individuos de Estados Unidos. La organización considera que es más viable porque los beneficios fiscales que obtienen los donantes son más favorables en Estados Unidos que en México.

Otras estrategias

Entre otras estrategias adicionales se identificaron dos: donación a través del trabajo y membresías. Una organización (“M”) explicó que algunas personas prefieren donar el dinero a través de las empresas donde trabajan. La organización opina que lo hacen porque consideran que es más seguro donar de esta manera. Otra organización (“A”) recibe membresías. Hay diferentes categorías de membresías. La más común es de \$150 pesos mensuales. No tienen más de mil miembros. Dependiendo de la categoría, el miembro o socio recibe pequeños beneficios gratis, como su revista (Cuadro 12).

Resumiendo los datos obtenidos en las entrevistas con las organizaciones y considerando el entorno de operación, se pueden hacer tres conclusiones importantes que afectan las estrategias de procuración de fondos privados individuales (OSC, 2014):

- Los mexicanos no confían en las organizaciones de la sociedad civil

- Hacen falta estímulos fiscales para que los mexicanos se alienten a apoyar las causas de las organizaciones de la sociedad civil
- Las organizaciones no tienen recursos y/o suficiente visión para contratar el personal que investigue, desarrolle e implemente las estrategias de procuración de fondos dirigidas específicamente a individuos

La tercera conclusión me parece la más relevante a nivel organizacional, es la que cada organización puede cambiar.

2.5.1.2 Fundaciones

Las fundaciones son el principal grupo de donantes que apoyan el trabajo de las organizaciones mexicanas de la sociedad civil. Representa en promedio alrededor de 56% del financiamiento total (Anexo 19 y 19A).

Cuatro de las cinco organizaciones que contestaron preguntas sobre su financiamiento reciben fondos de fundaciones tanto nacionales como internacionales. Para recibir financiamiento de fundaciones, las organizaciones someten propuestas de sus proyectos. Sin embargo, no todas las propuestas se aceptan (Figura 12 y Cuadro 12).

Una organización ("A") indica que de cada cinco propuestas, sólo una resulta en donación, es decir el 20% de las propuestas se aceptan y se financian. Otra organización ("R") tiene más éxito porque se aprueban y se financian alrededor de 65% - 70% de sus propuestas. Hay que tomar en cuenta que esta organización tiene la política de contratar técnicos de alto nivel académico y que sepan escribir propuestas exitosas. Sin embargo, por razones desconocidas, "R" no reportó el financiamiento de fundaciones en el año 2013.

Las mismas cinco organizaciones reportan que participan en alianzas estratégicas con fundaciones, aunque no comentan cómo funcionan las alianzas (Cuadro 12).

2.5.1.3 Empresas

Las cinco organizaciones que contestaron preguntas sobre su financiamiento reciben fondos de empresas. Sin embargo, por su volumen, esta fuente ocupa el cuarto lugar entre todas las fuentes de financiamiento y en promedio representa alrededor de 13.5% del financiamiento total (Figura 12, Cuadro 12, Anexo 19 y 19A).

Una de las estrategias para obtener fondos de empresas, igual a la estrategia utilizada con las fundaciones, es someter propuestas. Las mismas dos organizaciones que reportaron sus porcentajes de propuestas aceptadas por las fundaciones, reportan sus porcentajes de propuestas aceptadas por empresas. "A" reporta dos de 16 propuestas o 12% que se han aceptado y por ende se financiaron. Mientras que "R" reporta 65% - 70% de propuestas aprobadas y financiadas. Nuevamente, las propuestas de "R" se aceptan porque se presentan de manera muy profesional.

Tres organizaciones ("R", "M" y "A") tienen alianzas estratégicas con empresas (Cuadro 12).

Las principales alianzas de "A" funcionan de la siguiente manera:

- La empresa financia un proyecto de reforestación, mientras que "A" proporciona apoyo técnico en el proceso de reforestación
- La organización tiene varias alianzas con bancos comerciales (Scotia, HSBC, Banamex). Los bancos permiten que los puntos acumulados en las tarjetas de crédito de sus clientes se conviertan en donaciones a "A".

2.5.1.4 Donación en especie, cenas y eventos

Todas las organizaciones reciben donaciones en especie de las empresas. "A" y "R" reciben donaciones en forma de muebles, vehículos, equipos y terrenos. Otras tres organizaciones, "L", "E", "M" también han recibido donaciones en especie, pero no reportaron los detalles de la procedencia y el objeto de donación (Cuadro 12).

Dos organizaciones (“R” y “M”) han organizado cenas y eventos de procuración de fondos. Sin embargo, ambas organizaciones coinciden que esta estrategia es costosa y poco benéfica (Cuadro 12).

2.5.1.5 Subvenciones del gobierno

Todas las organizaciones que presentaron información completa (“L”, “E” y “M”) o parcial (“R” y “A”) reciben financiamiento público, aunque en promedio constituye una proporción pequeña (12%) de su financiamiento total (Cuadro 12 y Anexo 18).

El gobierno mexicano no suele hacer donaciones a organizaciones de la sociedad civil. Normalmente, las organizaciones participan en convocatorias del gobierno para realizar los proyectos del mismo y no para sus propios proyectos.

Otra manera de obtener fondos públicos es hacer un contrato entre la OSC y el gobierno. Dos organizaciones (“A” y “R”) lograron realizar trabajo por contratos. “R” explicó que este financiamiento es posible cuando tienes ventaja profesional y la puedes aprovechar vendiendo tus servicios (Cuadro 12).

2.5.2 Estrategias para obtener el financiamiento alternativo

2.5.2.1 Ingreso comercial

Venta de productos

Sólo una organización (“A”) vende sus productos: una revista, tasas y playeras. En una ocasión vendieron una “Guía de aves” a consignación.

Venta de talleres

Dos organizaciones venden (“A”) o habían vendido talleres (“R”). “R” comentó que aunque es una fuente de ingreso adicional y tienen la capacidad profesional de hacerlo, el personal no tiene tiempo de llevar a cabo estas actividades (Cuadro 12).

Venta de anuncios

Sólo una organización (“A”) vende espacio para anuncios. El principal anunciante es la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) que publica sus anuncios en su revista. De esta forma se financia la revista (Cuadro 12).

Venta de caridad

Sólo una organización (“A”) ha vendido botellas de aluminio para agua y libros donados a ella. Los productos donados se vendieron a precios bajos (Cuadro 12).

Arrendamiento de espacio virtual para las empresas como Google y Amazon
Ninguna organización emplea esta estrategia.

Cuotas pagadas por clientes

Una organización (“R”) había vendido sus servicios de reforestación en los años pasados.

Otras estrategias

Una organización (“L”) está en proceso de constituir una comercializadora. Va a ser una subsidiaria con figura legal independiente, pero que va a financiar a la OSC.

Otra organización (“R”) recibe ingreso en forma de redondeo que realizan unos supermercados del norte del país. Podemos suponer que es muy pequeño porque no aparece en su informe financiero para el año 2013 (Cuadro 12).

Una organización (“M”) expresó que no se involucra en actividades comerciales por el temor de perder su estatus fiscal preferencial. Otra organización (“E”) considera las actividades comerciales como prohibidas por la Ley. Sin embargo, ésta es una interpretación errónea ya que las organizaciones pueden obtener ingreso comercial no relacionado con su misión pero sin sobrepasar el 10% de su ingreso total (ICNL, 2012).

2.5.3 Estrategias de imagen

2.5.3.1 Valor de marca

En general, las organizaciones hacen el esfuerzo de preservar el valor de su marca. Solo dos organizaciones (“E” y “R”) comentaron que se tiene que mejorar la consistencia en las acciones internas y la comunicación externa. Los demás factores que aportan a la preservación del valor de marca se cuidan por parte de las organizaciones: lealtad a la misión, a pesar de las presiones internas y externas, confianza por parte de todos los actores y colaboración selectiva (Cuadro 12).

2.5.3.2 Twitter y Facebook

Tres organizaciones comentaron que utilizan Facebook para autopromoción y dos organizaciones utilizan Twitter con el mismo propósito. Sin embargo, no reciben directamente donaciones a través de estas redes sociales (Cuadro 12).

2.5.4 Otras estrategias

Cuatro organizaciones forman alianzas estratégicas con otras OSC tanto nacionales como internacionales (“E”, “R”, “M” y “A”) (Cuadro 12).

Cuadro 12. Estrategias y financiamiento

	"L"	"E"	"R"	"M"	"A"	Total
Fondos Privados	76%	94%	87%	90%		
Individuos	5%		3%			
Donación a través de la página web	✓				✓	2
Boletín informativo y petición de donar por correo electrónico	✓			✓	✓	3
Fondeo colectivo (<i>crowdfunding</i>)			✓			1
Cartas personalizadas						
Donador principal (<i>major gifts</i>)			✓	✓	✓	3
Donación anual (<i>annual appeal</i>)				✓	✓	2
Carta directa (<i>warm list</i>)					✓	1
Testamento						
Otras estrategias						
Donación a través de la empresa*				✓		1
Membresías					✓	1
Fundaciones	63%	68%		36%		
Propuestas	✓	✓	✓	✓	✓	5
Alianzas estratégicas	✓	✓	✓	✓	✓	5
Empresas	8%	26%	17%	3%		
Propuestas	✓	✓		✓	✓	4
Alianzas estratégicas			✓	✓	✓	3
Redondeo en supermercados			✓			1
Organismos multilaterales			28%	24%		
Donaciones			✓	✓		2
Organizaciones de la sociedad civil nacionales e internaciones*			39%	26%		
Alianzas estratégicas			✓	✓		2
Donantes privados de todo tipo						
Donación en especie*	✓	✓	✓	✓	✓	5
Cenas y eventos			✓	✓		2
Fondos públicos: gobierno mexicano	21%	6%	12%	10%		
Convocatorias	✓	✓	✓	✓	✓	5
Contratos			✓		✓	2
Ingreso comercial e inversiones	3%		1%			
Venta productos					✓	1
Venta talleres					✓	1
Venta de espacio para anuncios					✓	1
Venta de caridad					✓	1
Intereses bancarias	✓		✓			2
Valor de marca (Brand Equity)						
Consistencia en las acciones internas y comunicación externa	✓	✓	✓	✓	✓	5
Lealtad a la misión a pesar de las presiones internas y externas	✓	✓	✓	✓	✓	5
Confianza por parte de todos los actores	✓	✓	✓	✓	✓	5
Colaboración selectiva	✓	✓	✓	✓	✓	5
Redes sociales (promoción)						
Facebook			✓	✓	✓	3
Twitter				✓	✓	2
Total de las estrategias empleadas	12	9	18	19	23	

*Tipo de donante o estrategia identificados por las organizaciones y no previstas en el marco teórico

Fuente: Elaboración propia

Según el Cuadro 12, “L” y “E” emplearon menos estrategias (12 y 9 respectivamente) que las otras tres OSC y ocupan la primera y la segunda posición respectivamente en la sostenibilidad financiera (Cuadro 9) , mientras que la organización “R” empleó considerablemente más estrategias (18 estrategias) y sin embargo comparte el segundo lugar con la organización “E” (Cuadro 9). Por lo tanto, la hipótesis H3 (“Las organizaciones que emplean más estrategias de procuración de fondos son más sostenibles financieramente”) es rechazada (Cuadro 13).

Sin embargo, cabe mencionar que “L” y “E” presentaron el cuestionario sobre sus estrategias en forma electrónica, mientras que “R” describió sus estrategias de procuración de fondos en la entrevista personal. Las otras dos organizaciones “M” y “A” también muestran un número de estrategias muy cercano al de “R” y también describieron sus estrategias en la entrevista personal. Eso puede significar que la forma en que se presentó la información influyó en el número de estrategias descritas.

Alternativamente, el resultado puede significar que las organizaciones que emplean menos, pero mejor planeadas estrategias de procuración de fondos, logran mejor posición en la sostenibilidad financiera por no gastar recursos en las estrategias que no aumenten su ingreso. Este es el caso de las organizaciones “L” y “E” (Cuadro 12).

Cuadro 13. Relación entre las estrategias de financiamiento y sostenibilidad financiera

Organización	Estrategias empleadas	Posición en sostenibilidad (Cuadro 9)
“L”	12	1
“E”	9	2
“R”	18	2
“M”	19	3
“A”	23	4
“O”	sin información	5

Fuente: Elaboración propia

2.6 Planeación y administración financiera

Solo dos organizaciones (“L” y “E”), llenaron la parte del cuestionario que corresponde a la administración de recursos.

2.6.1 Presupuesto

2.6.1.1 Reserva operativa

Todas las organizaciones analizadas preparan su presupuesto de alguna manera. Por lo general, es el presupuesto de actividades anuales que incluyen tanto la operación como las necesidades de inversión en activos fijos. Sólo tres organizaciones preparan y analizan los flujos de efectivo (“E”, “R” y “M”,).

La hipótesis H4 (“Las organizaciones que administran el flujo de efectivo son más sostenibles financieramente”) es rechazada. Por un lado, la organización más sostenible (“L”) no hace el pronóstico de flujos de efectivo. Por otro lado las organizaciones que ocupan el segundo y tercer lugares (“E”, “R” y “M”) (Cuadro 9) sí lo hacen (Cuadro 14).

Cuadro 14. Relación entre pronóstico de flujo de efectivo y posición en sostenibilidad financiera

Organización	Pronóstico de flujo de efectivo	Posición en sostenibilidad (Cuadro 9)
“L”		1
“E”	✓	2
“R”	✓	2
“M”	✓	3
“A”		4
“O”	sin información	5

Fuente: Elaboración propia

Según la teoría, si los ingresos que entran son menores de los presupuestados, la organización debe ajustar sus gastos presupuestados para evitar el déficit. Incluso, la organización siempre tiene que tratar de dejar una reserva operativa, es decir que sus ingresos sean mayores que sus gastos. Esta es una parte importante de la sostenibilidad financiera.

La reserva operativa se mide con el indicador de Meses de Gasto (MG) según el modelo de Bowman, utilizado en el presente estudio. Para medir la sostenibilidad financiera, las organizaciones que poseen una reserva operativa igual o mayor de 3 meses de gastos son sostenibles financieramente. Para poder hacer la conclusión sobre la hipótesis H5 (“Las organizaciones que tienen una reserva operativa suficientemente grande son más sostenibles financieramente”), se tienen que comparar los resultados entre las organizaciones (Cuadro 15).

Cuadro 15. Relación entre la reserva operativa y sostenibilidad financiera (Anexo 9)

Organización	Reserva operativa Meses de Gasto (MG) Posición	Posición en sostenibilidad (Cuadro 9)
“L”	1	1
“E”	3	2
“R”	2	2
“M”	6	3
“A”	4	4
“O”	5	5

Fuente: Elaboración propia

Como resultado, podemos observar que la hipótesis H5 se comprueba porque las organizaciones que tienen la mayor reserva operativa (“L”, “E” y “R”) ocupan los primeros lugares en la sostenibilidad financiera.

Ninguna organización proporcionó datos de análisis comparativo de sus ingresos y gastos presupuestados con sus ingresos y gastos ejecutados. “E” proporcionó un análisis parcial: los ingresos presupuestados y ejecutados para cada año. Sin embargo, el monto de sus gastos presupuestados es el mismo que el monto de sus gastos que aparecen en sus estados financieros. Así que no se puede analizar qué tanto se aproximan el presupuesto con los datos de los estados financieros y por lo tanto no se puede hacer la conclusión qué tanto el presupuesto ayuda en el proceso de administración y control de los recursos financieros y si las organizaciones presupuestan una reserva operativa.

2.6.1.2 Formato del presupuesto

Según la teoría, el presupuesto se puede hacer de diferentes maneras. El presupuesto por programas es el más aceptado y ayuda identificar el nivel de éxito de cada programa.

“L” tiene solo un programa y por lo tanto solo un presupuesto para toda la organización. “E” analiza sus programas por separado, aunque el análisis es mixto entre el presupuesto y los resultados de los estados financieros. “R” comentó que prepara su presupuesto para cada programa, pero no proporcionó los datos numéricos. “M” tiene varios programas, sin embargo sólo usa un presupuesto para todos sus programas juntos. Es recomendable que una organización que tiene varios programas separe el presupuesto total por programas para analizar la salud financiera de cada uno. “A” y “O” no dieron comentarios sobre su proceso del presupuesto. Con estos datos sobre el proceso presupuestal, podemos hacer conclusiones sobre la hipótesis H6 (“Las organizaciones que preparan el presupuesto por programas son más sostenibles financieramente”) (cuadro 16).

Cuadro 16. Relación entre el formato de presupuesto y sostenibilidad financiera

Organización	Presupuesto por programas	Posición en sostenibilidad (Cuadro 9)
“L”	✓	1
“E”	✓	2
“R”	✓	2
“M”		3
“A”	No información	4
“O”	No información	5

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados anteriores, podemos concluir que la hipótesis H6 se confirma porque las organizaciones que hacen el presupuesto por programas (“L”, “E” y “R”) ocupan los primeros lugares en sostenibilidad financiera.

2.6.2 Políticas de inversión y los riesgos financieros

Dos organizaciones tienen políticas de inversión (“L” y “E”). “L” no comentó los detalles de su política. “E” tiene políticas de inversión relacionadas con su propio edificio, una estación biológica y equipo.

Una organización (“E”) relaciona la administración de riesgos financieros con la administración de los seguros de edificios, personal y equipo.

Ninguna organización tiene fondo patrimonial. Sin embargo, tres organizaciones (“E”, “M” y “R”) consideran importante formar un fondo patrimonial aunque todavía no lo han logrado. “E” mencionó que la formación de su fondo patrimonial es su gran pendiente. “M” está actualmente realizando una campaña de procuración de fondos que tiene como objetivo principal formar su fondo patrimonial. Finalmente, “R” comentó que los consejeros de la organización son los que podrían aportar fondos para la formación del fondo patrimonial. Sin embargo, los consejeros opinan que “R” no tiene la estructura y los procesos administrativos efectivos y eficientes, por lo tanto no quieren desperdiciar sus fondos y prefieren invertir en otros instrumentos financieros. Así que la hipótesis H7 (“Las organizaciones que tienen un fondo patrimonial son más sostenibles financieramente”) es rechazada, porque ninguna organización posee el fondo patrimonial (Cuadro 17).

Cuadro 17. Relación entre el fondo patrimonial y sostenibilidad financiera

Organización	Fondo Patrimonial	Posición en sostenibilidad (Cuadro 9)
“L”	No tiene	1
“E”	No tiene	2
“R”	No tiene	2
“M”	No tiene	3
“A”	No tiene	4
“O”	No tiene	5

Fuente: Elaboración propia

2.6.3 Clasificación de programas – matriz de efectividad

Para poder llevar a cabo el análisis de los programas y ubicar cada programa en la matriz de efectividad, se les pidió a las OSC llenar la parte del cuestionario que separara el presupuesto y los resultados de operación por programas (Anexo 22). Sin embargo, solo dos organizaciones, “L” y “E” contestaron esta parte del cuestionario, además “L” solo tiene un programa. Ningún programa de la “E” salió en números rojos. La organización “M” comentó que no lleva un control del presupuesto y su ejecución por separado para cada programa. Las organizaciones “O”, “R” y “A” no contestaron esta parte del cuestionario. Por lo tanto, los programas no se pudieron analizar aplicando el modelo de matriz de efectividad.

III. Conclusiones

Las conclusiones del presente estudio dependen fuertemente de las organizaciones seleccionadas, y de la calidad de la información obtenida, por lo que corresponden sólo al grupo analizado. Es posible que una muestra de mayor tamaño y con mejor calidad de información pueda modificar algunos de los resultados y conclusiones aquí presentados.

Calidad de información

Para poder llevar a cabo el estudio de sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil mexicanas dedicadas al cuidado del ambiente, fue necesario analizar diferentes tipos de datos: los estados financieros, las fuentes y estrategias de procuración de fondos y los procesos de planeación y administración financiera.

Los datos se obtuvieron directamente de las organizaciones que se ubican en diferentes partes del país. Por lo tanto, algunos datos llegaron en forma electrónica y otros a través de las entrevistas. Se considera que las entrevistas proporcionaron información más completa que el cuestionario electrónico.

Además, unas organizaciones mandaron sus estados financieros completos y otras sólo los rubros necesarios para el cálculo de los índices de la capacidad

y sostenibilidad financiera. Se pudo interpretar mejor la situación financiera de las organizaciones que mandaron sus estados financieros completos.

Los estados financieros de las organizaciones analizadas no se presentan en un formato completamente idéntico para todos. Esta situación deja espacio para interpretaciones erróneas de los resultados financieros. Sin embargo, el análisis realizado permitió comparar la información y hacer los cálculos del modo más adecuado.

Después de analizar la información, se considera que se puede mejorar el cuestionario sobre los procesos de planeación y administración financiera porque el cuestionario que se utilizó en el estudio no dejó resultados muy claros. Sin embargo, los detalles de los procesos administrativos pueden ayudar a contestar la pregunta: ¿Por qué una organización es más sostenible que otra?

Perfil de la organización más sostenible del grupo del estudio

Los índices de la capacidad y sostenibilidad financiera

La organización que se ubica en la primera posición por su sostenibilidad financiera es “L”. Esta organización presentó sus datos completos en forma electrónica: los estados financieros completos en Excel, la lista de sus donantes, contestó el cuestionario sobre sus estrategias de procuración de fondos y presentó datos sobre la planeación y administración financiera.

La organización tiene fuerte capacidad financiera y aunque hay fluctuaciones en la capacidad de un año a otro, la organización logra ser sostenible según los requerimientos del Modelo de Bowman (Cuadro 2) y más sostenible que las demás organizaciones (Figuras 2 – 6 y Cuadro 9).

El índice de la capacidad financiera a largo plazo, Patrimonio o AN, a lo largo de cinco años nos dice que la organización opera con recursos casi completamente propios (Figura 2 y Anexo 7).

Aunque, durante los cinco años que incluye el estudio hubo fluctuaciones del indicador de la sostenibilidad financiera a largo plazo, el Rendimiento de los activos o ROA, el promedio del indicador es igual a 4.62% lo que está por arriba del índice de inflación a largo plazo 4.53% (Figura 3 y Anexo 8). Eso quiere decir que la organización va acumulando sus recursos propios y el valor de sus activos no se pierde con el tiempo sino que aumenta. El crecimiento del valor de los activos permite superar los efectos corrosivos de la inflación. La capacidad financiera aumenta con el tiempo, lo que quiere decir que la organización es sostenible.

El indicador de la capacidad financiera a corto plazo, Meses de gasto o MG, muestra que la organización está preparada a enfrentar un inesperado corte del financiamiento y podría seguir operando con recursos propios por más de un año en promedio, mientras encuentra otras fuentes de financiamiento (Figura 4 y Anexo 9), mientras que el requerimiento del Modelo de Bowman es mantener la cantidad de dinero equivalente a solamente tres meses de gasto como mínimo. Así que la organización supera por mucho el mínimo de meses de gasto requeridos.

La organización tuvo alta fluctuación en el valor del indicador de sostenibilidad financiera a corto plazo, Margen operativo o MU. Eso quiere decir que no hubo estabilidad en el crecimiento de los meses (Meses de gasto o MG) durante los cuales la organización puede sobrevivir con sus propios fondos sin el financiamiento externo. Sin embargo, la fluctuación es positiva y se debe a un brinco en 2011, cuando la organización contaba con 30 meses de gasto en su reserva operativa. Así que la organización es financieramente sostenible a corto plazo (Figura 5 y Anexo 10).

Finalmente, el promedio de Status-Quo Margen Operativo o la tasa necesaria para mantener los activos al precio de su reemplazo es menor que el margen operativo (Margen operativo o MU) lo que confirma que la organización es sostenible a corto plazo (Figura 6 y Anexo 11).

Las fuentes de financiamiento y estrategias de procuración de fondos

Aunque “L” financia la mayor parte de sus actividades con fondos privados (en promedio 76%), como las demás organizaciones (Anexo 18), su financiamiento proviene en su mayor parte de donantes nacionales, mientras que las otras organizaciones reciben más financiamiento internacional. Eso la distingue de las demás organizaciones (Cuadro 12, Anexo 14 y Anexo 20).

La organización “L” utiliza 12 estrategias de procuración de fondos. Para obtener fondos privados de individuos, la organización usa dos estrategias: solicita donaciones a través de su página web y manda por correo electrónico su boletín informativo con la petición de donar. Hay organizaciones que emplean tres o más estrategias (“M” y “A”) con los donantes individuales. Sin embargo, “L” recibe el mayor porcentaje del financiamiento de individuos en comparación con las demás, 5% en promedio (Cuadro 12, Anexo 19 y 19A).

La fuente principal de financiamiento para “L” son las fundaciones (en promedio 63%), como para las demás organizaciones. Tiene poco financiamiento de empresas (en promedio 8%). También reporta donaciones en especie como los demás, sin especificar el porcentaje del total (Figura 12, Cuadro 12, Anexo 19 y 19A) “L” recibe mucho mayor apoyo del gobierno que las demás organizaciones (Cuadro 12 y Anexo 18). Es una de las dos organizaciones que reportan un ingreso de inversiones bancarias, 3% del financiamiento total en promedio (Cuadro 12).

En resumen podemos concluir que la organización usa pocas estrategias en relación con las demás organizaciones, sin embargo logra la mayor sostenibilidad financiera. Este resultado puede significar que la organización gasta menos en la procuración de fondos pero las estrategias son más enfocadas y eficientes.

La planeación y administración de fondos

La organización siempre presupuesta el superávit operativo lo que le permite enfrentar las crisis económicas y aprovechar las oportunidades. Por ejemplo, en el año 2012 bajó mucho su financiamiento lo que resultó en un déficit de

fondos. Sin embargo, anteriormente durante por lo menos tres años la organización había mantenido un superávit, lo que le permitió compensar el déficit y salir nuevamente con un superávit en el año 2013 (Anexo 1).

Conclusiones generales

El análisis de sostenibilidad financiera muestra varios resultados. Las organizaciones tienen una gran capacidad financiera a largo plazo (Figura 2 y Anexo 7), sin embargo se observa que esta capacidad financiera a largo plazo cambia mucho de un año para otro para la mayoría de las organizaciones (Figura 3 y Anexo 8). Eso quiere decir que la sostenibilidad financiera a largo plazo está en riesgo. Al mismo tiempo, como los valores de la capacidad se mantienen por arriba del mínimo requerido, según el modelo de Bowman, para todas las organizaciones y en todos los años del estudio a pesar de las fluctuaciones, estas últimas son solo un foco rojo para el futuro.

La capacidad financiera a corto plazo varía mucho entre las organizaciones. Todas las organizaciones excepto la “L”, que tiene el mejor perfil entre todos, alcanzaron tener la reserva operativa necesaria para corto plazo en algunos años y en otros no (Figura 4 y Anexo 9).

Todas las organizaciones tienen fluctuaciones en la reserva operativa lo que significa falta de sostenibilidad financiera a corto plazo. La mayor fluctuación la tiene “L”, sin embargo como explicamos anteriormente, es una fluctuación positiva porque la reserva operativa creció mucho en el año 2011. La organización “A” se encuentra en una situación alarmante, porque su reserva operativa y por ende su sostenibilidad financiera a corto plazo disminuyó constantemente durante los cinco años que se analizaron. En cambio, la organización “R” muestra resultados opuestos: su reserva operativa fue aumentando de un año para otro. Las otras tres organizaciones “M”, “E” y “O” no presentan una tendencia constante en el tamaño de su reserva operativa y por lo tanto en la sostenibilidad financiera a corto plazo (Figura 4, 5 y Anexos 9, 10).

Las organizaciones que reportan sus ingresos según la restricción (no restringidos, temporalmente restringidos o permanentemente restringidos), muestran que tienen muy pocos fondos sin restricción. La mayor parte de sus fondos son temporalmente restringidos. Eso quiere decir que el donante impone la restricción del uso o del tiempo sobre los fondos. Esta situación limita a las organizaciones en sus acciones. Sobre todo, sufre la parte administrativa, porque los donantes no le dan importancia. Así que las organizaciones tienen que buscar salidas para justificar los sueldos de administradores, sobre todo de los contadores, directores financieros y de procuración de fondos. Muchas veces, hay una persona que cumple con las tres funciones y recibe un sueldo bajo. Además, esta persona a veces no tiene la preparación adecuada para cumplir con todas sus responsabilidades.

Las organizaciones necesitan fondos no restringidos también para poder formar su fondo patrimonial que se puede invertir. Los ingresos que el fondo patrimonial brinda pueden cubrir los gastos administrativos a lo largo de la existencia organizacional. Sin embargo, los donantes no lo ven de esta manera. Una organización comentó, que los donantes que forman parte del consejo asesor perciben que la administración de esta organización no es eficiente, por lo tanto no les quieren dar dinero para un fondo patrimonial. Es un círculo vicioso, por un lado, las organizaciones no tienen dinero para mejorar la administración, por otro lado los donantes no quieren dar dinero para la administración porque no es eficiente.

Recomendaciones para las OSC

Considerando lo anterior, las organizaciones tienen que explorar las posibilidades de ser más independientes de sus donantes y emplear modelos empresariales. Ser una organización no lucrativa, no quiere decir que la organización no pueda tener ganancias sino que no las pueda distribuir entre los dueños de la organización. Las ganancias pueden proporcionar a una organización la posibilidad de asegurar los sueldos del personal de apoyo que no participa directamente en los programas de conservación. Además, las organizaciones pueden invertir los recursos libres de restricción en su desarrollo organizacional.

Como el ingreso comercial por ley no puede ser mayor al 10% del ingreso total, no es conveniente para la organización invertir tiempo y dinero en desarrollar estrategias comerciales dentro de la OSC. Sin embargo, las organizaciones pueden considerar constituir subsidiarias comerciales que les pueden brindar el apoyo financiero en cantidades mayores a 10% del ingreso total libre del impuesto sobre la renta.

Las fundaciones tanto nacionales como extranjeras representan un grupo de donantes importantes para las OSC mexicanas. Sin embargo, hay un gran nicho para explorar y conquistar: los individuos. Las OSC tienen que ganar la confianza de los individuos, sobre todo mexicanos, comunicar mejor sus proyectos y resultados y ser más transparentes en los reportes de sus resultados tanto programáticos como financieros. Cabe mencionar que eso representa un gran reto para las OSC. El ambiente de inequidad social y por lo tanto inseguridad muchas veces no permite a las OSC descubrir su información financiera.

Sin embargo, existen caminos innovadores para conseguir fondos como es el fondeo colectivo o *crowdfunding*. A través de las plataformas electrónicas las OSC pueden acudir al público muy amplio y conseguir grandes cantidades de dinero formadas por las donaciones pequeñas de muchas personas.

Las organizaciones tienen que hacer el análisis del costo - beneficio de sus estrategias para no desperdiciar fondos en las estrategias que implican una gran inversión económica y humana y resultan en poco ingreso.

Las organizaciones pueden intervenir a nivel de las políticas públicas para tratar de mejorar la relación entre el gobierno y las OSC. Pueden tratar de promocionar y financiar sus propios proyectos con fondos públicos en lugar de llevar a cabo proyectos del gobierno. Pueden tratar de lograr que los fondos públicos lleguen a la organización a principio del año y no en julio, para tener más tiempo de ejecución de trabajo financiado por el gobierno. Pueden trabajar en conjunto con el gobierno mexicano para simplificar el procedimiento de convertirse en donataria autorizada.

El presupuesto tiene que ser una herramienta crucial en la planeación y control financiero. El presupuesto se tiene que analizar mensualmente y se tienen que ajustar los gastos si suceden cambios en los ingresos. Además, el análisis de flujo de efectivo es indispensable para no tener problemas de liquidez.

Finalmente, las organizaciones tienen que ubicar sus programas o proyectos por el nivel de éxito en cuanto al cumplimiento de su misión y su nivel de procuración de ingreso. Y luego deben tomar la decisión sobre qué programas o proyectos van a continuar y cuales les conviene terminar.

Sugerencias para futuras investigaciones

Para mejorar el análisis de sostenibilidad financiera utilizando el modelo de Bowman, se pueden modificar o mejorar varios aspectos del cuestionario y del análisis:

- Para el análisis de datos financieros, se requieren los estados financieros completos para observar el panorama completo de la situación financiera de la organización
- Se pueden hacer preguntas más directas a las organizaciones sobre el proceso de presupuesto: ¿cómo se minimizan los costos?, ¿qué método se utiliza para asignar los costos comunes, de administración y de procuración de fondos a los programas?, ¿cada cuándo se revisa el presupuesto y se compara el presupuesto con la ejecución?

Además, se proponen los siguientes temas para futuras investigaciones:

- Modelos de la iniciativa empresarial social e instrumentos financieros de inversión que puedan ser utilizados por las OSC mexicanas para obtener un ingreso libre de restricciones
- Análisis y aplicación de otros modelos que midan la sostenibilidad financiera de las OSC
- Análisis de la sostenibilidad financiera de las OSC mexicanas dedicadas a otros temas distintos al medio ambiente, tales como la educación, salud, derechos humanos, arte, entre otros

- Análisis comparativo de la sostenibilidad financiera entre las OSC mexicanas dedicadas a diferentes temas de trabajo, mencionados anteriormente
- Análisis del perfil de los líderes y del personal involucrado en los temas de finanzas de las organizaciones

IV. Referencias

- Ashley, S. & Faulk, L. (2010). Nonprofit competition in the grants marketplace: exploring the relationship between nonprofit financial ratios and grant amount. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(1), 43-57. doi: 10.1002/nml.20011
- Balboni, B., Kocollari U. & Pais, I. (2014). How can social enterprises develop successful crowdfunding campaigns? An empirical analysis on Italian context. *EURAM Conference, Waves and Winds of strategic leadership for sustainable competitiveness*
- Bankimia. (2014). *Banca ética*. Recuperado el 25/05/2015 de www.bankimia.com/banca-etica
- Banco Mundial. (2014). *Quiénes somos*. Recuperada el 26/08/2014 de www.bancomundial.org/es/about
- Bell, J., Masaoka, J. & Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit Sustainability: making strategic decisions for financial viability*. San Francisco: Jossey-Bass
- BID. (2014a). *Acerca del Banco Interamericano de Desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 27/08/2014 de www.iadb.org/es/acerca-del-banco-interamericano-de-desarrollo,5995.html
- BID. (2014b). *Recursos para la sociedad civil*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 27/08/2014 de www.iadb.org/es/sociedad-civil/recursos-para-la-sociedad-civil,9538.html
- Bowman, W. (2007). *Beyond the Bottom Line: understanding & promoting nonprofit financial sustainability*. Chicago: DePaul University
- Bowman, W. (2011a). Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits. *Nonprofit management and Leadership*, 22(1), 37-51. doi: 10.1002/nml.20039

- Bowman, W. (2011b). *Finance fundamentals for nonprofits: building capacity and sustainability*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Bowman, W. (2014). Comunicación personal vía correo electrónico
- Bugg-Levine, A., Kogut B. & Kulatilaka, N. (2012). A new approach to funding social enterprises: unbundling social benefits and financial returns can dramatically increase investments. *Harvard Business Review*, January – February, 119-123.
- Carroll, D. & Stater, K. J. (2008). Revenue diversification in nonprofit organizations: does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947-966. doi: 10.1093/jopart/mun025
- CEMEFI. (2014a). *Información institucional. ¿Qué es el CEMEFI?* Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado el 1/08/2014 de www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html
- CEMEFI. (2014b). *Directorio de fundaciones y entidades donantes*. Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado el 3/08/2014 de www.cemefi.org/servicios/directoriodefundacionesyentidadesdonantese nmexico.html
- Chang, C. F. and Tuckman, H. P. (2010). Income diversification. En Seaman, B. A. & Young, D. R. (Ed.), *Handbook of research on nonprofit economics and management* (5-17). Cheltenham, UK y Northampton, USA: Edward Elgar
- CINIF. (2014). *Normas de Información Financiera*. Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera. México D.F.

- Clegg, S. & Pharoah, C. (2012). *International comparisons of charitable giving*. Kings Hill, UK: Charities Aid Foundation
- CNBV. (2014). *Descripción del sector popular*. Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Recuperado el 2/08/2014 de www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/SECTOR-POPULAR/Descripci%C3%B3n-del-sector/Paginas/default.aspx
- CONABIO. (2009). *Capital Natural de México*. México D.F. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad.
- De Buysere K., Gajada O., Kleverlaan, R. & Marom, D. (2012). *A framework for European crowdfunding*. [Versión de Creative Commons Attribution]. Recuperado de www.crowdfundingframework.eu/
- Eweje, G. & Palakshappa, N. (2009). Business Partnerships with Nonprofits: Working to solve mutual problems in New Zealand. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 16, 337-351. doi: 10.1002/csr
- Fischer, R. L., Wilsker, A. L. y Yung, D. R. (2007). Exploring the revenue mix of nonprofit organizations – does it relate to publicness? *Andre Young School of Policy Studies. Georgia State University*. Working paper 07 – 32
- Fondadora. (2014). *¿Qué es crowdfunding?* Recuperado el 2/08/2014 de fondadora.mx/como funciona
- Froelich, K. (1999). Diversification of revenue strategies: evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268

- Grantspace. (2011). *Nonprofit sustainability: building blocks to organizational success*. Recuperado el 15/03/2014 de grantspace.org/Multimedia/Webinars/Nonprofit-Sustainability
- Grupo del Banco Mundial. (2014). *Sociedad civil. Definición de sociedad civil*. Recuperado el 20/06/2014 de <http://go.worldbank.org/G0SS6AXBW0>
- Gutiérrez, T. & Ayala M.A. (2013). *Directorio mexicano de la conservación*. México D.F.: Fondo para la Comunicación y la Educación Ambiental, A.C.
- ICNL. (2012). *Valoración del impacto de la agenda de reforma fiscal en las organizaciones de la sociedad civil mexicana*. Washington, DC: The International Center for Not-for-Profit Law
- IMF. (2014). *International Monetary Fund Factsheet. El FMI y las organizaciones de la sociedad civil*. International Monetary Fund. Recuperado el 26/08/2014 de www.imf.org/external/np/exr/facts/spa/pdf/civs.pdf
- INDESOL. (2014). *Conoce Idesol*. Instituto Nacional de Desarrollo Social. Recuperado el 01/08/2014 de indesol.gob.mx/indesol/
- INEGI. (2014). *Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2012*. Aguascalientes, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 6/08/2014 de www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/boletines/boletin/Comunicados/Especiales/2014/Mayo/comunica37.pdf
- Laidler-Kylander, N. & Simonin, B. (2009). How international nonprofits build brand equity. *International Journal on Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14, 57-69. doi: 10.1002/nvsm.353

- León, P. (2001). Cuatro pilares de la estabilidad financiera. *The Nature Conservancy. Publications for Capacity Building*. Arlington, Virginia: U.S.
- LISR, Título III, Art. 80, 2013
- Meyskens, M. & Carsrud, A. L. (2011). The role of partnerships on the legal structure and location choice of nascent social ventures. *Journal of Enterprising Culture*, 19(1), 61-77. doi: 10.1142/S0218495811000702
- Navajo, P. (2004). *Iniciativa Social y Estado de Bienestar*. Recuperado el 25/05/2015 de www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm
- OCDE. (2003). *El sector sin fines de lucro en una economía cambiante*. Paris: Organización para la cooperación y el desarrollo económico. Éditions de l'OCDE
- OSC. (2014). Entrevistas con organizaciones de la sociedad civil seleccionadas. Comunicación personal.
- Primoff, W. (2012). Fiduciary financial management in nonprofit organizations. *The CPA Journal*, November edition, 48-57
- Procapacidad. (2014). *Procuración de fondos*. Recuperado el 19/08/2014 de procapacidad.org/index.php/procuración-de-fondos
- Quirós, V. (2014). Sostenibilidad de las organizaciones de sociedad civil: antiguos retos esperan por cambios impostergables. Costa Rica, Guatemala y México. *Culturas y Desarrollo en Centroamérica*. San José: Costa Rica
- Real Academia Española. (2015). *Sostenible*. Recuperado el 24/05/2015 de www.rae.es

- Real Academia Española. (2015). *Voluntario o voluntaria*. Recuperado el 25/05/2015 de www.rae.es
- Sansing R. (2010). Distribution policies of private foundations . En Seaman, B. A. & Young, D. R. (Ed.), *Handbook of research on nonprofit economics and management* (42-58). Cheltenham, UK y Northampton, USA: Edward Elgar
- Scarlata, M. & Alemany, L. (2010). Deal structuring in philanthropic venture capital investments: financing instruments, valuation and covenants. *Journal of Business Ethics*, 95, 121-145. doi:10.1007/s10551-011-0851-8
- Schwenger, D. (2014). *Accountability measures*. Recuperado el 02/11/2014 de ngo-research.org/global-ngo-survey-2010/competition-and-strategy/competition-factors-in-the-ngo-sector/accountability/
- Smith, B. R., Cronley, M. L. & Barr, T. F. (2012). Funding implications of social enterprise: the role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior. (2012). *Journal of public policy & marketing*, 31(1), 142-157.
- Struthers, M. (2009). Supporting financial vibrancy in the quest for sustainability in the not-for-profit sector. *The Philanthropist*, 19(4), 241-260
- Tinkelman, D. (2010). Revenue interactions: crowding out, crowding in, or neither? En Seaman, B. A. & Young, D. R. (Ed.), *Handbook of research on nonprofit economics and management* (18 – 41). Cheltenham, UK y Northampton, USA: Edward Elgar

Triodos Bank. (2014). *Un banco diferente*. Recuperada el 10/08/2014 de <https://www.triodos.es/>

Vargas, V. A. (2012). *¿Sustentabilidad_o_Sostenibilidad?* Recuperada el 24/05/2015 de http://web.ecologia.unam.mx/noticias/index.php?noticia=%C2%BFsustentabilidad_o_Sostenibilidad?

Verduzco, M. I., Leal J. & Tapia, M. (2009). *Fondos públicos para las organizaciones de la sociedad civil: análisis del programa de coinversión social*. México: Alternativas y Capacidades, A.C.

Weikart, L. A., Chen, G. G. & Sermier, E. (2013). *Budgeting & financial management for nonprofit organizations: using money to drive mission success*. Washington DC: CQ Press, an Imprint of SAGE Publications, Inc.

Wordpress. (2014). *Características generales de la banca ética: una alternativa real factible hoy*. Recuperada el 8/08/2014 de <https://infobancaetica.wordpress.com/banca-etica-en-espana/>

Yetman, R. J. (2010). Capital formation. En Seaman, B. A. & Young, D. R. (Ed.), *Handbook of research on nonprofit economics and management* (59-68). Cheltenham, UK y Northampton, USA: Edward Elgar

V. Anexos

Anexo 1. Información de los estados financieros e Indicadores de sostenibilidad financiera: organización “L”

Organización “L”					
Año	2009	2010	2011	2012	2013
Rubros de estados financieros					
Activo total	25,277,072	26,383,436	36,909,918	28,721,428	29,696,584
Propiedad, planta, equipo (PPE)	15,750,194	15,596,702	15,482,242	14,764,842	13,871,462
Terreno	502,268	502,268	502,268	502,268	502,268
Pasivo total	319,488	306,104	265,602	246,544	273,480
Patrimonio total	24,957,582	26,077,332	36,644,314	28,474,884	29,423,104
Cambio en Patrimonio total	3,915,672	1,119,748	10,566,982	-8,169,430	948,218
Ingreso total	13,584,944	12,804,994	19,250,476	4,597,576	14,730,738
Depreciación anual	312,246	301,816	339,630	1,041,536	911,978
Gasto total	9,669,270	11,685,246	8,683,494	12,767,006	13,782,518
Tasa de inflación (2001 – 2012)	4.53%	4.53%	4.53%	4.53%	4.53%
Indicadores de sostenibilidad					
AN = (Activo total – Pasivo total) / Activo total	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
ROA = (Ingreso total – Gasto total) / Activo total	15.49%	4.24%	28.63%	-28.44%	3.19%
MG = 12 x (Patrimonio total – PPE) / (Gasto total – Depreciación)	11.43	10.76	29.24	12.89	13.54
MU = (Cambio en el Patrimonio – Depreciación) / (Gasto total – Depreciación)	40.50%	9.58%	121.69%	-63.99%	6.88%
SQ-MU = Inflación x (Activo total – Terreno) / (Gasto total – Depreciación)	11.61%	10.03%	18.99%	10.01%	9.60%

Nota: No se toma en cuenta la depreciación en el cálculo de los indicadores porque algunas organizaciones no reportan la depreciación anual por separado

Anexo 2. Información de los estados financieros e Indicadores de sostenibilidad financiera: organización “M”

Organización “M”					
Año	2009	2010	2011	2012	2013
Rubros de estados financieros					
Activo total	37,823,986	43,702,844	68,041,750	47,088,614	49,955,046
Propiedad, planta, equipo (PPE)	34,909,576	38,499,676	39,269,128	39,455,478	39,715,770
Terreno	-	-	-	-	-
Pasivo total	749,464	1,488,882	3,120,746	5,554,896	5,333,034
Patrimonio total	37,074,526	42,213,962	64,304,486	41,533,718	44,622,012
Cambio en Patrimonio total	-97,330	5,139,436	22,707,046	-22,770,768	4,278,338
Ingreso total	20,935,520	34,913,258	51,984,414	21,868,178	46,038,906
Depreciación anual	427,334	1,179,892	120,494	-	-
Gasto total	21,032,850	29,773,822	29,277,368	44,638,946	42,950,612
Tasa de inflación (2001 – 2012)	4.53%	4.53%	4.53%	4.53%	4.53%
Indicadores de sostenibilidad					
AN = (Activo total – Pasivo total) / Activo total	0.98	0.97	0.95	0.88	0.89
ROA = (Ingreso total – Gasto total) / Activo total	-0.26%	11.76%	33.37%	-48.36%	6.18%
MG = 12 x (Patrimonio total – PPE) / (Gasto total – Depreciación)	1.24	1.50	10.26	0.56	1.37
MU = (Cambio en el Patrimonio – Depreciación) / (Gasto total – Depreciación)	-0.46%	17.26%	77.56%	-51.01%	7.19%
SQ-MU = Inflación x (Activo total – Terreno) / (Gasto total – Depreciación)	8.15%	6.65%	10.53%	4.78%	5.27%

Nota: No hay información sobre la depreciación anual para los años 2012 y 2013, por lo tanto no se considera en el cálculo de los indicadores

Anexo 3. Información de los estados financieros e Indicadores de sostenibilidad financiera: organización “E”

Organización “E”					
Año	2009	2010	2011	2012	2013
Rubros de estados financieros					
Activo total	18,055,818	14,888,574	26,005,216	14,036,654	41,375,514
Propiedad, planta, equipo (PPE)	9,729,754	9,365,642	9,175,099	11,640,370	15,043,029
Terreno	-	-	-	-	-
Pasivo total	440,463	400,981	1,461,266	820,871	1,432,836
Patrimonio total	17,880,188	14,752,432	24,808,783	13,480,616	40,207,510
Cambio en Patrimonio total	3,744,703	-3127,761	10,056,356	-11,328,166	26,726,894
Ingreso total	30,811,429	16,144,188	34,180,474	22,911,306	72,056,574
Depreciación anual	-	-	-	-	-
Gasto total	27,066,726	19,271,949	24,124,117	34,239,473	45,329,680
Tasa de inflación (2001 – 2012)	4.53%	4.53%	4.53%	4.53%	4.53%
Indicadores de sostenibilidad					
AN = (Activo total – Pasivo total) / Activo total	0.98	0.97	0.94	0.94	0.97
ROA = (Ingreso total – Gasto total) / Activo total	20.74%	-21.01%	38.67%	-80.70%	64.60%
MG = 12 x (Patrimonio total – PPE) / (Gasto total – Depreciación)	3.61	3.35	7.78	0.64	6.66
MU = (Cambio en el Patrimonio – Depreciación) / (Gasto total – Depreciación)	13.84%	-16.23%	41.69%	-33.09%	58.96%
SQ-MU = Inflación x (Activo total – Terreno) / (Gasto total – Depreciación)	3.02%	3.50%	4.88%	1.86%	4.13%

Nota: No hay información sobre la depreciación anual, por lo tanto no se considera en el cálculo de los indicadores

Anexo 4. Información de los estados financieros e Indicadores de sostenibilidad financiera: organización “A”

Organización “A”					
Año	2009	2010	2011	2012	2013
Rubros de estados financieros					
Activo total	111,124,058	108,853,130	114,763,400	113,375,422	111,223,786
Propiedad, planta, equipo (PPE)	102,630,560	102,499,184	107,780,072	106,795,612	106,513,988
Terreno	100,260,078	100,260,078	105,639,364	105,639,364	105,639,364
Pasivo total	1,468,404	2,758,210	3,993,234	5,176,288	6,595,916
Patrimonio total	109,655,654	106,094,920	110,770,166	108,199,134	104,627,870
Cambio en Patrimonio total	5,945,106	-3,560,732	4,675,610	-2,027,952	-3,571,262
Ingreso total	28,006,862	24,324,266	33,757,984	23,081,862	19,079,372
Depreciación anual	-	-	-	-	-
Gasto total	22,061,756	27,884,998	29,082,374	25,109,814	22,650,632
Tasa de inflación (2001 – 2012)	4.53%	4.53%	4.53%	4.53%	4.53%
Indicadores de sostenibilidad					
AN = (Activo total – Pasivo total) / Activo total	0.99	0.97	0.97	0.95	0.94
ROA = (Ingreso total – Gasto total) / Activo total	5.35%	-3.27%	4.07%	-1.79%	-3.21%
MG = 12 x (Patrimonio total – PPE) / (Gasto total – Depreciación)	3.82	1.55	1.23	0.67	-1.00
MU = (Cambio en el Patrimonio – Depreciación) / (Gasto total – Depreciación)	26.95%	-12.77%	16.08%	-8.08%	-15.77%
SQ-MU = Inflación x (Activo total – Terreno) / (Gasto total – Depreciación)	2.23%	1.40%	1.42%	1.40%	1.12%

Nota: No hay información sobre la depreciación anual, por lo tanto no se considera en el cálculo de los indicadores

Anexo 5. Información de los estados financieros e Indicadores de sostenibilidad financiera: organización “O”

Organización “O”					
Año	2009	2010	2011	2012	2013
Rubros de estados financieros					
Activo total	15,058,770	7,299,244	12,598,012	9,762,624	7,115,956
Propiedad, planta, equipo (PPE)	830,506	1,266,712	1,203,780	1,425,782	1,382,510
Terreno	-	-	-	-	-
Pasivo total	1,387,106	1,410,216	1,687,950	2,325,398	2,298,022
Patrimonio total	13,671,664	5,889,028	10,910,062	7,437,226	4,817,934
Cambio en Patrimonio total	13,433,498	-7,730,150	5,040,110	-3,598,722	-2,638,066
Ingreso total	30,697,510	13,753,684	29,226,136	23,313,654	27,078,558
Depreciación anual	-	-	-	-	-
Gasto total	17,264,012	21,483,834	24,186,026	26,912,376	29,716,624
Tasa de inflación (2001 – 2012)	4.53%	4.53%	4.53%	4.53%	4.53%
Indicadores de sostenibilidad					
AN = (Activo total – Pasivo total) / Activo total	0.91	0.81	0.87	0.76	0.68
ROA = (Ingreso total – Gasto total) / Activo total	89.21%	-105.90%	40.01%	-36.86%	-37.07%
MG = 12 x (Patrimonio total – PPE) / (Gasto total – Depreciación)	8.93	2.58	4.82	2.68	1.39
MU = (Cambio en el Patrimonio – Depreciación) / (Gasto total – Depreciación)	77.81%	-35.98%	20.84%	-13.37%	-8.88%
SQ-MU = Inflación x (Activo total – Terreno) / (Gasto total – Depreciación)	3.95%	1.54%	2.36%	1.64%	1.08%

Nota: No hay información sobre la depreciación anual, por lo tanto no se considera en el cálculo de los indicadores

Anexo 6. Información de los estados financieros e Indicadores de sostenibilidad financiera: organización “R”

Organización “R”					
Año	2009	2010	2011	2012	2013
Rubros de estados financieros					
Activo total	27,138,390	29,994,454	32,495,374	38,024,978	45,622,740
Propiedad, planta, equipo (PPE)	16,259,678	16,542,678	15,296,724	16,090,836	15,263,222
Terreno	10,539,162	10,539,162	10,539,162	10,539,162	10,539,162
Pasivo total	4,600,404	2,489,504	4,875,274	6,293,814	9,122,322
Patrimonio total	22,537,986	27,504,950	27,620,100	31,731,164	36,500,418
Cambio en Patrimonio total	1,365,884	4,966,962	391,812	4,111,064	5,262,642
Ingreso total	53,794,952	54,624,958	49,603,916	60,765,050	61,208,520
Depreciación anual	1,878,742	1,842,384	1,807,180	1,557,134	1,531,778
Gasto total	52,429,068	49,657,996	49,212,104	56,653,986	55,945,878
Tasa de inflación (2001 – 2012)	4.53%	4.53%	4.53%	4.53%	4.53%
Indicadores de sostenibilidad					
AN = (Activo total – Pasivo total) / Activo total	0.83	0.92	0.85	0.83	0.80
ROA = (Ingreso total – Gasto total) / Activo total	5.03%	16.56%	1.21%	10.81%	11.54%
MG = 12 x (Patrimonio total – PPE) / (Gasto total – Depreciación)	1.44	2.65	3.00	3.31	4.56
MU = (Cambio en el Patrimonio – Depreciación) / (Gasto total – Depreciación)	2.61%	10.00%	0.80%	7.26%	9.41%
SQ-MU = Inflación x (Activo total – Terreno) / (Gasto total – Depreciación)	1.43%	1.77%	2.02%	2.20%	2.84%

Nota: No se toma en cuenta la depreciación en el cálculo de los indicadores porque algunas organizaciones no reportan la depreciación anual por separado

Anexo 7. Indicadores de sostenibilidad financiera a largo plazo para seis organizaciones: Patrimonio (AN)

Indicador	Patrimonio (AN)						
	Fórmula (Activo total – Pasivo total) / Activo total						
OSC / Año	2009	2010	2011	2012	2013	Rango	Promedio
“L”	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.00	0.99
“M”	0.98	0.97	0.95	0.88	0.89	0.10	0.93
“E”	0.98	0.97	0.94	0.94	0.97	0.04	0.96
“A”	0.99	0.97	0.97	0.95	0.94	0.05	0.96
“O”	0.91	0.81	0.87	0.76	0.68	0.23	0.81
“R”	0.83	0.92	0.85	0.83	0.80	0.12	0.85

Cumplimiento con el requerimiento del AN > 0.5						
OSC / Año	2009	2010	2011	2012	2013	Veces
“L”	X	X	X	X	X	5
“M”	X	X	X	X	X	5
“E”	X	X	X	X	X	5
“A”	X	X	X	X	X	5
“O”	X	X	X	X	X	5
“R”	X	X	X	X	X	5

Posición de las OSC de acuerdo a los valores de AN					
OSC	AN > 0.5 ¹	Rango AN ²	Promedio AN ³	Promedio Posición ⁴	Posición ⁴
“L”	1	1	1	1.00	1
“M”	1	4	3	2.67	3
“E”	1	2	4	2.33	2
“A”	1	3	5	3.00	4
“O”	1	6	2	3.00	4
“R”	1	5	6	4.00	5

Nota:

La mejor posición es “1” y la peor es “6”

¹ La organización cuyo valor AN cumplió con el requerimiento de ser mayor de 0.5 todos los años de 2009 a 2013, tiene la posición “1”

² La organización con el menor rango del AN del 2009 al 2013 tiene la posición “1”

³ La organización con el mayor promedio del AN del 2009 al 2013 tiene la posición “1”

⁴ Posición de la OSC representa el valor promedio de esta organización por tres parámetros: AN ≥ 0.5%, Rango AN y Promedio AN

Anexo 8. Indicadores de sostenibilidad financiera a largo plazo para seis organizaciones: Rendimiento de los activos (ROA)

Indicador	Rendimiento sobre los activos (ROA)						
	Fórmula (Ingreso total – Gasto total) / Activo total						
OSC / Año	2009	2010	2011	2012	2013	Rango	Promedio
“L”	15.49%	4.24%	28.63%	-28.44%	3.19%	57.07%	4.62%
“M”	-0.26%	11.76%	33.37%	-48.36%	6.18%	81.73%	0.54%
“E”	20.74%	-21.01%	38.67%	-80.70%	64.60%	145.30%	4.46%
“A”	5.35%	-3.27%	4.07%	-1.79%	-3.21%	8.62%	0.23%
“O”	89.21%	-105.9%	40.01%	-36.86%	-37.07%	195.11%	-10.12%
“R”	5.03%	16.56%	1.21%	10.81%	11.54%	15.35%	9.03%

Cumplimiento con el requerimiento del ROA \geq 4.53%						
OSC / Año	2009	2010	2011	2012	2013	Veces
“L”	X		X			2
“M”		X	X		X	3
“E”	X		X		X	3
“A”	X					1
“O”	X		X			2
“R”	X	X		X	X	4

Posición de las OSC por ROA					
OSC	ROA \geq 4.53% ¹	Rango ROA ²	Promedio ROA ³	Promedio Posición ⁴	Posición ⁴
“L”	3	3	2	2.67	2
“M”	2	4	4	3.33	3
“E”	2	5	3	3.33	3
“A”	4	1	5	3.33	3
“O”	3	6	6	5	4
“R”	1	2	1	1.33	1

Nota:

La mejor posición es “1” y la peor es “6”

¹ La organización cuyo valor ROA cumplió con el requerimiento de ser igual o mayor de 4.53% todos los años de 2009 a 2013, tiene la posición “1”

² La organización con el menor rango del ROA del 2009 al 2013 tiene la posición “1”

³ La organización con el mayor promedio del ROA del 2009 al 2013 tiene la posición “1”

⁴ Posición de la OSC representa el valor promedio de esta organización por tres parámetros: ROA \geq 4.53%, Rango ROA y Promedio ROA

Anexo 9. Indicadores de sostenibilidad financiera a corto plazo: Meses de gasto (MG)

Indicador	Meses de gasto (MG)						
	Fórmula: $12 \times (\text{Patrimonio total} - \text{PPE}) / (\text{Gasto total} - \text{Depreciación})$						
OSC / Año	2009	2010	2011	2012	2013	Rango	Promedio
"L"	11.43	10.76	29.24	12.89	13.54	18.48	15.57
"M"	1.24	1.50	10.26	0.56	1.37	9.70	2.99
"E"	3.61	3.35	7.78	0.64	6.66	7.14	4.41
"A"	3.82	1.55	1.23	0.67	-1.00	3.15	1.82
"O"	8.93	2.58	4.82	2.68	1.39	7.54	4.08
"R"	1.44	2.65	3.00	3.31	4.58	3.14	3.00

Nota: PPE significa "Propiedad, planta y equipo"

Cumplimiento con el requerimiento del MG ≥ 3						
OSC / Año	2009	2010	2011	2012	2013	Veces
"L"	X	X	X	X	X	5
"M"	X					1
"E"	X	X	X		X	4
"A"	X					1
"O"	X		X			2
"R"			X	X	X	3

Posición de las OSC por MG					
OSC	MG ≥ 3 ¹	Rango MG ²	Promedio MG ³	Promedio Posición ⁴	Posición ⁴
"L"	1	1	1	1.00	1
"M"	5	6	6	5.67	6
"E"	2	4	4	3.33	3
"A"	5	3	3	3.67	4
"O"	4	5	5	4.67	5
"R"	3	2	2	2.33	2

Nota 1:

La mejor posición es "1" y la peor es "6"

¹ La organización cuyo valor MG cumplió con el requerimiento de ser igual o mayor de 3 todos los años de 2009 a 2013, tiene la posición "1"

² La organización con el menor rango del MG del 2009 al 2013 tiene la posición "1"

³ La organización con el mayor promedio del MG del 2009 al 2013 tiene la posición "1"

⁴ Posición de la OSC representa el valor promedio de esta organización por tres parámetros: MG ≥ 3 , Rango MG y Promedio MG

Nota 2:

La organización "L" recibe el primer lugar por el rango aunque su rango es el mayor de todos; sin embargo, para cada año su valor del MG fue mucho mayor del mínimo requerido y mucho más arriba de los valores del MG de otras organizaciones. Además, el rango es alto debido a que en el año 2011 el valor del MG aumentó mucho y es un cambio muy positivo. Eso quiere decir que en el año 2011 la organización tuvo suficientes recursos propios para cubrir muchos más meses de gasto que en otros años del estudio, en caso de que le cortaran el financiamiento externo.

Anexo 10. Indicadores de sostenibilidad financiera a corto plazo: Margen operativo (MU)

Indicador	Margen operativo (MU)						
	Fórmula (Cambio en Patrimonio total – Depreciación) / (Gasto total – Depreciación)						
OSC / Año	2009	2010	2011	2012	2013	Rango	Promedio
“L”	40.50%	9.58%	121.69%	-63.99%	6.88%	185.68%	22.93%
“M”	-0.46%	17.26%	77.56%	-51.01%	7.19%	128.57%	10.11%
“E”	13.84%	-16.23%	41.69%	-33.09%	58.96%	92.05%	13.03%
“A”	26.95%	-12.77%	16.08%	-8.08%	-15.77%	39.72%	5.55%
“O”	77.81%	-35.98%	20.84%	-13.37%	-8.88%	113.79%	8.08%
“R”	2.61%	10.00%	0.80%	7.26%	9.41%	9.20%	6.02%

Cumplimiento con el requerimiento del MU ≥ 0						
OSC / Año	2009	2010	2011	2012	2013	Veces
“L”	X	X	X		X	4
“M”		X	X		X	3
“E”	X		X		X	3
“A”	X		X			2
“O”	X		X			2
“R”	X	X	X	X	X	5

Posición de las OSC por MU					
OSC	MU ≥ 0 ¹	Rango MU ²	Promedio MU ³	Promedio Posición ⁴	Posición ⁴
“L”	2	6	1	3.00	3
“M”	3	5	3	3.67	4
“E”	3	3	2	2.67	2
“A”	4	2	6	4.00	5
“O”	4	4	4	4.00	5
“R”	1	1	5	2.33	1

Nota:

La mejor posición es “1” y la peor es “6”

¹ La organización cuyo valor MU cumplió con el requerimiento de ser igual o mayor de cero todos los años de 2009 a 2013, tiene la posición “1”

² La organización con el menor rango del MU del 2009 al 2013 tiene la posición “1”

³ La organización con el mayor promedio del MU del 2009 al 2013 tiene la posición “1”

⁴ Posición de la OSC representa el valor promedio de esta organización por tres parámetros: MU ≥ 0, Rango MU y Promedio MU

Anexo 11. Indicadores de sostenibilidad financiera a corto plazo: Status Quo Margen operativo (SQ-MU)

Indicador	Status Quo Margen operativo (SQ-MU)						
Fórmula	Tasa de inflación a largo plazo x (Activo total – Terreno) / (Gasto total – Depreciación)						
OSC / Año	2009	2010	2011	2012	2013	Rango	Promedio
“L”	11.61%	10.03%	18.99%	10.01%	9.60%	9.39%	12.05%
“M”	8.15%	6.65%	10.53%	4.78%	5.27%	5.75%	7.08%
“E”	3.02%	3.50%	4.88%	1.86%	4.13%	3.02%	3.48%
“A”	2.23%	1.40%	1.42%	1.40%	1.12%	0.83%	1.61%
“O”	3.97%	1.54%	2.36%	1.64%	1.08%	2.89%	2.12%
“R”	1.43%	1.77%	2.02%	2.20%	2.84%	1.41%	2.05%

Cumplimiento con el requerimiento del SQ-MU < MU						
OSC / Año	2009	2010	2011	2012	2013	Veces
“L”	X		X			2
“M”		X	X			2
“E”	X		X		X	3
“A”	X		X		X	3
“O”	X		X			2
“R”	X	X		X	X	4

Posición de las OSC por SQ-MU					
OSC	SQ-MU < MU	Rango SQ-MU	Promedio SQ-MU	Promedio Posición	Posición
“L”	3	6	1	3.33	2
“M”	3	5	6	4.67	1
“E”	2	4	2	2.67	4
“A”	2	1	5	2.67	4
“O”	3	3	3	3.00	3
“R”	1	2	4	2.33	5

Nota:

La mejor posición es “1” y la peor es “6”

¹ La organización cuyo valor SQ-MU cumplió con el requerimiento de ser menor de MU todos los años de 2009 a 2013, tiene la posición “1”

² La organización con el menor rango del SQ-MU del 2009 al 2013 tiene la posición “1”

³ Para definir la posición de cada organización en promedio, comparamos el resultado de la diferencia entre el promedio MU y el promedio SQ-MU. El mayor resultado obtiene la posición “1”

⁴ Posición de la OSC representa el valor promedio de esta organización por tres parámetros: SQ-MU ≥ MU, Rango SQ-MU y Promedio SQ-MU

Anexo 12. Promedio de los cinco indicadores de sostenibilidad financiera para seis organizaciones

Promedio de indicadores (2009 – 2013)					
OSC / Indicador	AN	ROA	MG	MU	SQ-MU
"L"	0.99	4.62%	15.57	22.93%	12.05%
"M"	0.93	0.54%	2.99	10.11%	7.08%
"E"	0.96	4.46%	4.41	13.03%	3.48%
"A"	0.96	0.23%	1.82	5.55%	1.61%
"O"	0.81	-10.12%	4.08	8.08%	2.12%
"R"	0.85	9.03%	3.00	6.02%	2.05%

Anexo 13. Rango de los cinco indicadores de sostenibilidad financiera para seis organizaciones

Rango de indicadores (2009 – 2013)					
OSC / Indicador	AN	ROA	MG	MU	SQ-MU
“L”	0.00	57%	18.48	185.68%	9.39%
“M”	0.10	82%	9.70	128.57%	5.75%
“E”	0.04	145%	7.14	92.05%	3.02%
“A”	0.05	9%	3.15	39.72%	0.83%
“O”	0.23	195%	7.54	113.79%	2.89%
“R”	0.12	15%	3.14	9.20%	1.41%

Anexo 14. Fuentes de financiamiento: organización “L”

Organización “L”					
	2009	2010	2011	2012	2013
Fondos Privados	9,273,342	8,539,530	14,850,993	4,225,082	11,288,891
Individuos					
nacionales	322,102	661,277	453,900	496,540	712,200
extranjeros					
Fundaciones					
nacionales	4,983,832	5,405,819	11,684,688	2,843,911	8,164,872
extranjeras	2,664,210	1,493,019	1,456,887	323,771	1,733,289
Empresas					
nacionales	1,303,198	979,415	1,255,520	560,860	678,530
extranjeras					
Organizaciones de la Sociedad Civil					
nacionales					
extranjeras					
Organismos multilaterales					
Gobierno extranjero					
Donativos variados					
en especie					
cenas y eventos					
Fondos públicos: gobierno mexicano	4,241,112	4,110,000	3,934,030	20,000	3,184,377
Ingreso comercial					
Inversiones	70,491	155,466	465,454	352,495	257,472
Ingreso total	13,584,944	12,804,996	19,250,477	4,597,577	14,730,740

Anexo 15. Fuentes de financiamiento: organización "M"

Organización "M"					
	2009	2010	2011	2012	2013
Fondos Privados	1,315,462	2,162,524	3,003,086	1,058,732	16,516,350
Individuos					
nacionales					
extranjeros					
Fundaciones					
nacionales		278,496	556,082	508,728	9,822,700
extranjeras	255,820	35,396	216,386	333,620	1,548,800
Empresas					
nacionales		150,650		21,924	204,774
extranjeras					
Organizaciones de la Sociedad Civil					
nacionales	13,334	126,118	145,724		2,485,840
extranjeras	804,168	526,156	464,624	153,150	1,076,780
Organismos multilaterales	173,038	27,274	24,136	41,310	1,317,300
Gobierno extranjero	69,102	1,018,434	1,596,134		60,156
Donativos variados					
en especie					
cenas y eventos					
Fondos públicos: gobierno mexicano	102,660	173,104	309,552	110,772	4,100,000
Ingreso comercial					
Inversiones					
Ingreso total	1,418,122	2,335,628	3,312,638	1,169,504	20,616,346

Nota:

La organización proporcionó la información detallada solamente sobre los donantes que considera importantes. Por lo tanto, los ingresos totales en el presente cuadro no coinciden con los ingresos totales en los estados financieros

Anexo 16. Fuentes de financiamiento: organización “E”

Organización “E”					
	2009	2010	2011	2012	2013
Fondos Privados	22,058,236	17,530,489	22,052,576	25,140,401	44,576,686
Individuos					
nacionales					
extranjeros					
Fundaciones					
nacionales			9,310,372	8,952,667	
extranjeras	19,593,141	14,168,112	7,988,537	7,428,807	21,964,538
Empresas					
nacionales	2,465,095	3,362,377	3,721,672	5,772,824	19,423,589
extranjeras			1,031,995	2,986,103	3,188,559
Organizaciones de la Sociedad Civil					
nacionales					
extranjeras					
Organismos multilaterales					
Gobierno extranjero					
Donativos variados					
en especie					
cenas y eventos					
Fondos públicos: gobierno mexicano	5,008,489	581,909	382,116	1,614,726	753,463
Ingreso comercial					
Inversiones					
Ingreso total	27,066,726	18,112,399	22,434,693	26,755,130	45,330,150

Nota:

Los totales de los ingresos de la tabla de las fuentes de financiamiento se aproximan, pero no coinciden con el total de los ingresos reflejados en los estados financieros de la organización “E”.

Anexo 17. Fuentes de financiamiento: organización "R"

Organización "R"					
	2009	2010	2011	2012	2013
Fondos Privados					87%
Individuos					
Nacionales					3%
Extranjeros					
Fundaciones					
Nacionales					
Extranjeras					
Empresas					
Nacionales					17%
Extranjeras					
Organizaciones de la Sociedad Civil					
Nacionales					30%
Extranjeras					9%
Organismos multilaterales					
Gobierno extranjero					28%
Donativos variados					
en especie					
cenas y eventos					
Fondos públicos: gobierno mexicano					12%
Ingreso comercial					
Inversiones					1%
Ingreso total					

Nota:

La organización "R" presentó la información sobre sus fuentes de financiamiento solamente para el año 2013 y sólo los porcentajes

Anexo 18. Composición de financiamiento de cuatro organizaciones: público versus privado

Financiamiento	Público / Privado									
	2009		2010		2011		2012		2013	
Año	Pb	Pr	Pb	Pr	Pb	Pr	Pb	Pr	Pb	Pr
Organización	Pb	Pr	Pb	Pr	Pb	Pr	Pb	Pr	Pb	Pr
"L"	31%	68%	32%	67%	20%	77%	0%	92%	22%	77%
"M"	7%	93%	7%	93%	9%	91%	9%	91%	20%	80%
"E"	19%	81%	3%	97%	2%	98%	6%	94%	2%	98%
"A"										
"O"										
"R"									12%	87%

Nota: "Pb" significa público, "Pr" significa privado. Para las organizaciones "L" y "R" el financiamiento público y privado no siempre suman 100%, el porcentaje que falta representa los intereses y ganancias sobre inversiones.

Promedio de financiamiento de cuatro organizaciones: público versus privado

Promedio (2009 - 2013)			
Organización	Público	Privado	Inversiones
"L"	21%	76%	3%
"M"	10%	90%	
"E"	6%	94%	
"A"			
"O"			
"R"	12%	87%	1%
Promedio	12%	86%	2%

Anexo 19. Composición del financiamiento privado de cuatro organizaciones de 2009 a 2013

Año	2009				
Organización	Fundaciones	Empresas	Individuos	OSC	Otro
"L"	56%	10%	2%		
"M"	18%			57%	17%
"E"	72%	9%			
"A"					
"O"					
"R"					

Nota: "Otro" incluye financiamiento de los gobiernos extranjeros, organizaciones internacionales y/o multilaterales (UNESCO, Naciones Unidas) y empresas sociales.

Año	2010				
Organización	Fundaciones	Empresas	Individuos	OSC	Otro
"L"	54%	8%	5%		
"M"	14%	6%		29%	44%
"E"	78%	19%			
"A"					
"O"					
"R"					

Año	2011				
Organización	Fundaciones	Empresas	Individuos	OSC	Otro
"L"	68%	7%	2%		
"M"	23%			16%	49%
"E"	77%	21%			
"A"					
"O"					
"R"					

Año	2012				
Organización	Fundaciones	Empresas	Individuos	OSC	Otro
"L"	69%	12%	11%		
"M"	72%	2%		13%	4%
"E"	63%	31%			
"A"					
"O"					
"R"					

Anexo 19A. Composición del financiamiento privado de cuatro organizaciones de 2009 a 2013

Año	2013				
Organización	Fundaciones	Empresas	Individuos	OSC	Otro
"L"	67%	5%	5%		
"M"	55%	1%		17%	7%
"E"	48%	50%			
"A"					
"O"					
"R"		17%	3%	39%	28%

Promedio (2009 - 2013)					
Organización	Fundaciones	Empresas	Individuos	OSC	Otro
"L"	63%	8%	5%		
"M"	36%	3%		26%	24%
"E"	68%	26%			
"A"					
"O"					
"R"		17%	3%	39%	28%
Promedio	56%	13.5%	4%	32.5%	26%

**Anexo 20. Composición de financiamiento de cuatro organizaciones:
nacional versus internacional**

Financiamiento	Nacional / Internacional									
Año	2009		2010		2011		2012		2013	
Organización	Na	In	Na	In	Na	In	Na	In	Na	In
"L"	80%	20%	87%	12%	90%	8%	85%	7%	86%	12%
"M"	8%	92%	31%	69%	30%	70%	55%	45%	80%	20%
"E"	28%	72%	22%	78%	60%	40%	58%	42%	45%	55%
"A"										
"O"										
"R"									63%	37%

Nota: "Na" significa nacional, "In" significa internacional

Anexo 21. Composición de financiamiento de tres organizaciones: diversificación

Financiamiento	Diversificación									
	2009		2010		2011		2012		2013	
Año	%	NF	%	NF	%	NF	%	NF	%	NF
Organización										
"L"	58%	3	63%	4	61%	4	67%	3	64%	5
"M"	63%	3	61%	3	65%	4	65%	4	62%	3
"E"										
"A"										
"O"										
"R"									60%	4

Nota: "NF" significa número de fuentes. El cuadro se debe leer así: para la organización "L", 58% de su financiamiento provino de 3 fuentes en 2009.

Anexo 22. Cuestionario aplicado a las OSC

Estados financieros

Organización "Nombre"					
Año	2009	2010	2011	2012	2013
Rubros de estados financieros					
Activo total					
Propiedad, planta, equipo (PPE)					
Terreno					
Pasivo total					
Patrimonio total					
Cambio en Patrimonio total					
Ingreso total					
Depreciación anual					
Gasto total					

Evolución financiera de programas (2009 – 2013)

Año	Programa 1		Programa 2		Programa 3	
	Presupuesto	Desempeño	Presupuesto	Desempeño	Presupuesto	Desempeño
Fondos Privados						
Individuos						
Fundaciones						
Empresas						
Organizaciones de la sociedad civil						
Organismos multilaterales						
Gobierno extranjero						
Fondos públicos: gobierno mexicano						
Ingreso comercial						
Inversiones						
Otros ingresos						
Ingreso total						
Gasto total						
Resultado (superávit, déficit)						

Estrategias de procuración de fondos

	Si	Comentario
Fondos Privados		
Individuos		
Donación a través de la página web		
Boletín informativo y petición de donar por correo electrónico		
Fondeo colectivo (<i>crowdfunding</i>)		
Cartas personalizadas		
Donador principal (<i>major gifts</i>)		
Donación anual (<i>annual appeal</i>)		
Carta directa (<i>warm list</i>)		
Testamento		
Otras estrategias		
Donación a través de la empresa*		
Membresías		
Fundaciones		
Propuestas		
Alianzas estratégicas		
Empresas		
Propuestas		
Alianzas estratégicas		
Redondeo en supermercados		
Organismos multilaterales		
Donaciones		
Organizaciones de la sociedad civil nacionales e internacionales*		
Alianzas estratégicas		
Donantes privados de todo tipo		
Donación en especie*		
Cenas y eventos		
Fondos públicos: gobierno mexicano		
Convocatorias		
Contratos		
Ingreso comercial e inversiones		
Venta productos		
Venta talleres		
Venta de espacio para anuncios		
Venta de caridad		
Intereses bancarias		
Valor de marca (Brand Equity)		
Consistencia en las acciones internas y comunicación externa		
Lealtad a la misión a pesar de las presiones internas y externas		
Confianza por parte de todos los actores		
Colaboración selectiva		
Redes sociales (promoción)		
Facebook		
Twitter		
Total de las estrategias empleadas		

Fuentes de financiamiento

Organización "Nombre"					
	2009	2010	2011	2012	2013
Fondos Privados					
Individuos					
nacionales					
extranjeros					
Fundaciones					
nacionales					
extranjeras					
Empresas					
nacionales					
extranjeras					
Organizaciones de la Sociedad Civil					
nacionales					
extranjeras					
Organismos multilaterales					
Gobierno extranjero					
Donativos variados					
en especie					
cenas y eventos					
Fondos públicos: gobierno mexicano					
Ingreso comercial					
Inversiones					
Ingreso total					