



Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM

ISSN: 1405-3543

hmcappello@yahoo.com

Universidad Autónoma de Tamaulipas
México

Álvarez González, Luis Ignacio; Coque Martínez, Jorge
¿Se gestionan profesionalmente las organizaciones no lucrativas? estudio de su orientación al
mercado en una comarca del norte de España
Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, vol. XV, núm. 2, julio-
diciembre, 2005, pp. 19-41
Universidad Autónoma de Tamaulipas
Ciudad Victoria, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65415203>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**¿SE GESTIONAN PROFESIONALMENTE
LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS?
ESTUDIO DE SU ORIENTACIÓN AL MERCADO
EN UNA COMARCA DEL NORTE DE ESPAÑA**

Luis Ignacio ÁLVAREZ GONZÁLEZ y Jorge COQUE MARTÍNEZ
Universidad de Oviedo, España

RESUMEN

Las organizaciones no lucrativas pertenecen a la denominada Economía Social. En consecuencia, son participativas y flexibles, y mantienen estrechos vínculos con sus entornos sociales más próximos. Estos rasgos pueden facilitar que estas organizaciones tengan importantes ventajas para satisfacer las necesidades sociales y demandas de cooperación para el desarrollo, transferidas desde el sector público. En ocasiones, sin embargo, procesos de desarrollo organizativo anclados en el pasado o demasiado recientes y bruscos dan lugar a que se desaprovechen tales ventajas.

Desde estas bases conceptuales, se ha realizado un estudio empírico mediante metodología cualitativa en una comarca del norte de España, del que se deduce una escasa orientación al mercado de las organizaciones. Ello se concreta en rasgos como la ausencia de sistemas formales de planificación estratégica a largo plazo y, por tanto, de evaluación; la dependencia financiera del sector público; la no identificación de otras organizaciones afines como competidoras o como colaboradoras; y la deficiente organización in-

terna. Para mejorar esta situación sería necesario aumentar los niveles de integración y profesionalizar la gestión.

Palabras clave: economía social, sector no lucrativo, orientación al mercado, gestión profesional.

ARE NON-PROFIT ORGANIZATIONS PROFESSIONALLY MANAGED? A STUDY ABOUT MARKET ORIENTATION IN NORTH SPAIN

ABSTRACT

Non-profit organizations belong to what has been called social economy. They are, in consequence, participative and flexible, and they keep close relationships with their immediate social environments. These features provide such organizations with enormous potential to meet social needs and cooperation for development demands coming from social sectors. However, some times, past or very new organizational development processes make such potential vanish.

From this conceptual background, an empirical qualitative study was conducted in a region of northern Spain, from which a limited market orientation is deduced, displayed in an absence of formal systems for long-run strategic planning, evaluation, and financial dependency over the public sector, an inability to identify similar organizations as competitors or collaborative entities, and a deficient internal organization. An increasing integration and professional management are required to solve this situation.

Keywords: Social economics, non-profit sector, market orientation, professional administration.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de privatización de servicios sociales en entornos locales y los programas de cooperación para el desarrollo en el ámbito internacional ofrecen oportunidades para que concurran entidades de diferente naturaleza. Entre ellas, las organizaciones no lucrativas parten con ventajas derivadas de su lógica participativa, su arraigo social y su experiencia de dedicación histórica a este tipo de tareas. Una investigación en quince países de la Unión Europea, encargada por la Comisión Europea a finales de los años noventa mostraba que, efectivamente, estas entidades constituyen, junto con el resto de organizaciones de economía social, importantes yacimientos de empleo (Chaves, *et al.*, 2000). De hecho, se han ido consolidando como una alternativa complementaria a los sectores públicos y privados, proporcionando bienes y servicios en todos los estratos sociales y constituyendo un sector en continuo crecimiento (Balanis, *et al.*, 1997).

Pero muchas organizaciones sin ánimo de lucro muestran dificultades importantes para aprovechar las ventajas mencionadas, y para crecer y modernizarse, con el fin de ejercer adecuadamente sus funciones. Algunas, con décadas de existencia, conservan modelos de gestión obsoletos. Otras —la mayoría— son consecuencia reciente de nuevas necesidades (toxicomanías, SIDA, inmigración...), lo cual puede inducir procesos de creación oportunistas o improvisados, que se manifiestan en sistemas de gestión poco desarrollados. Todo ello se agrava por la paulatina disminución de su tradicional soporte financiero de origen público.

Parte de estos problemas está causada por la insuficiente comprensión del sector no lucrativo, a cuya compleja realidad se suelen aplicar conceptos y acciones inadecuados. En consecuencia, interesa delimitar con claridad a las organizaciones no lucrativas en el marco de la economía social. Este enfoque ha permitido estudiar la situación real de este tipo de organizaciones en una región industrial del

norte de España, caracterizada por una importante presencia y tradición del sector no lucrativo. Para tal estudio se consideraron adecuados los métodos de investigación cualitativos, los cuales facilitan describir el funcionamiento global de sistemas sociales teniendo en cuenta contextos y fenómenos difusos, proponer soluciones adecuadas para situaciones particulares y generar descripciones que fundamenten futuras generalizaciones (Sherman y Reid, 1994, p. 477; Coque, 2005, pp. 16-17, 84).

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: PROBLEMAS Y SOLUCIONES DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Para comprender el concepto de *Economía Social* resulta útil observar qué personas se implican e interesan en este tipo de organizaciones. La *Tabla 1* muestra los principales colectivos interesados en cualquier organización —pública o privada, con o sin ánimo de lucro—, cuyas diferentes relaciones mutuas dan lugar a diferentes tipos de organizaciones. Según esto, se pueden definir las organizaciones de economía social como aquéllas en las que el *beneficiario* no es un inversor capitalista. A su vez, según el *beneficiario*, coincida o no con el *dominante*, las organizaciones de Economía Social pueden ser, respectivamente, de carácter mutualista, de autoayuda o de proyección interna (esencialmente las cooperativas, las mutuas y una parte de las entidades no lucrativas) o de carácter altruista, de interés general o de proyección externa (el sector público y otra parte de las entidades no lucrativas) (Anthony y Young, 1988; Buchanan, 1965; Sajardo, 1998). Además, la disociación entre objetivo social e interés de capital genera dos rasgos básicos de la economía social: (1) la finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad es más importante que el beneficio, el cual es el medio para alcanzar dicha finalidad; (2) la participación en la gestión no se relaciona con la propiedad del capital, sino que se ejerce mediante decisiones democráticas (Defourny, 1997). En definitiva, la economía social está formada por organizaciones especialmente participativas.

¿Se gestionan profesionalmente las organizaciones no lucrativas?...

Tabla 1. Los actores de las organizaciones y su papel en ellas.	
COLECTIVOS INTERESADOS	SU PAPEL EN LA ORGANIZACIÓN
Beneficiarios	Los destinatarios finales de la actividad organizativa (clientes, trabajadores, proveedores, directivos, inversores...).
Financiadores	Quienes aportan las rentas.
Agentes de dirección	Los que, por cuenta de alguno/s de los anteriores, controlan cotidianamente la organización.
Dominantes	Quienes asumen el control último de las decisiones (los beneficiarios, patrones y/o agentes de dirección, junto con los donantes públicos y privados).

Fuente: Hansmann (1980)

Tales rasgos son llevados al extremo en las organizaciones no lucrativas, que no pueden repartir beneficios entre sus socios, a diferencia de las cooperativas y otras organizaciones de Economía Social de índole más empresarial. El párrafo anterior ofrece una primera clasificación de estas entidades, en función de que los socios sean o no los beneficiarios directos de la actividad. Sin embargo, entre las organizaciones no lucrativas son frecuentes las situaciones mixtas, donde las actividades se dirigen tanto a los socios como a terceros, dibujando una compleja realidad donde coexisten diversos grados de altruismo (Salamon y Anheier, 1992, 1993).

La *Figura 1(a)* representa esa realidad entendiendo que, pese a su heterogeneidad, las características comunes del sector no lucrativo permiten verlo como un movimiento social, cuyo éxito depende de la coherencia entre planteamientos ideológicos (sistema de objetivos), modelo organizativo y funcionamiento real.

```
graph TD; I([IDEOLOGÍA]) <--> O([ORGANIZACIÓN]); I <--> P([PRÁCTICA]); O <--> P;
```

El diagrama ilustra la interrelación entre tres componentes: IDEOLOGÍA, ORGANIZACIÓN y PRÁCTICA. Estos tres elementos están conectados por flechas bidireccionales, formando un triángulo que indica una influencia mutua entre ellos.

Debajo de **ORGANIZACIÓN**, se detallan los siguientes valores:

- Estructura informal y flexible.
- Apertura natural a formar redes.
- RR.HH. Remunerados / Voluntarios.

Debajo de **PRÁCTICA**, se detallan los siguientes valores:

- Funcionamiento participativo.
- Gestión de productos sociales intangibles.
- Alta rotación de RR.HH.

Este diagrama ilustra las relaciones entre tres ideologías y sus respectivas prácticas. Las ideologías se sitúan en la parte superior, y las prácticas en la inferior. Las líneas sólidas representan conexiones directas, mientras que la línea punteada indica una relación indirecta o mediada.

- Ideología pública o empresarial** (top left) se conecta directamente con **Práctica pública o empresarial** (bottom left) y **Organización no lucrativa** (bottom center).
- Ideología del sector no lucrativo** (top right) se conecta directamente con **Organización no lucrativa** (bottom center) y **Práctica del sector no lucrativo** (bottom right).
- Práctica pública o empresarial** (bottom left) se conecta directamente con **Organización no lucrativa** (bottom center).
- Organización no lucrativa** (bottom center) se conecta directamente con **Práctica del sector no lucrativo** (bottom right).
- Existe una conexión indirecta (línea punteada) entre **Ideología del sector no lucrativo** (top right) y **Práctica pública o empresarial** (bottom left).

24

El vértice superior representa la orientación ideológica de las organizaciones no lucrativas. Este tipo de entidades suelen aparecer en presencia de bienes públicos o semipúblicos, que se materializan en necesidades sociales, tradicionales o nuevas, no satisfechas por otros agentes —el sector empresarial carece de incentivos para proveer estos bienes y el sector público falla en la satisfacción de demandas heterogéneas. La homogeneidad de planteamientos en cada organización —los valores sociales que comparten sus promotores— genera estrechos vínculos colectivos en su interior. Además, es fácil que la organización establezca vínculos con su entorno más próximo, pues la ausencia de un ánimo de lucro garantiza que el fin organizativo sea social (Anheier, 1995; Spear, 2000).

El vértice inferior izquierdo del gráfico recoge la organización más adecuada para cumplir los objetivos que se acaban de indicar. La satisfacción de necesidades sociales diferentes y cambiantes precisa organizaciones flexibles —adaptativas, *ad hoc*—, de marcado carácter informal. Tal flexibilidad se facilita con la presencia de personal voluntario —donantes de tiempo procedentes del entorno local— (Marcuello, 2001). Se trata de comportamientos altruistas, esto es, de agentes que parecen no beneficiarse de la cooperación y que reducen su utilidad individual en beneficio de la utilidad grupal.

Cuando la persona altruista contribuye a la utilidad colectiva más de lo que ella pierde, mejora la competitividad del grupo (Simon, 1993). Esto se explica porque la presencia de altruistas en un grupo incentiva en los demás miembros conductas menos egoístas y más eficientes —el altruista tiende a redistribuciones correctoras, lo que aumenta el éxito grupal— (Arruñada, 1998, pp. 82-84). El funcionamiento altruista y los vínculos con el entorno local facilitan la formación de redes y otros acuerdos de cooperación externos entre organizaciones sin ánimo de lucro, lo que refuerza la competitividad de cada una de ellas (Austin, 2004; Alter y Hage, 1993, pp. 29-35).

Por último, el vértice inferior derecho de la *Figura 1(a)* indica el funcionamiento adecuado de los planteamientos ideológicos y modelos organizativos descritos en los dos párrafos anteriores. La ausencia de ánimo de lucro y la presencia de sentimientos colectivos,

agentes altruistas y fines sociales, generan sistemas de gestión participativa (Granik, 2005). La existencia de voluntariado da lugar a que una gran parte de los recursos humanos rote con frecuencia, lo que exige medidas adecuadas de formación, coordinación e incentivos.

La gestión se complica adicionalmente porque se especializa en productos sociales intangibles (Kaplan y Norton, 2004). Esta complejidad es máxima en entidades de carácter altruista, que deben enfrentarse a mercados duales; esto es, a dos tipos de clientes: los beneficiarios —quienes reciben el servicio social, pero no lo pagan— y los financiadores —que pagan el servicio social, pero no lo reciben. Esto exige prestar especial cuidado a la orientación del mercado, identificando y valorando, en su justa medida, el producto intangible que debe ser ofrecido a cada agente (Laing y Galbraith, 1997).

Así, por ejemplo, suele creerse erróneamente que los talleres ocupacionales y otras organizaciones con personal procedente de la exclusión social son intrínsecamente deficitarias. En otros términos, que es improbable que sus ingresos superen a sus costes; luego, es necesario cubrir las pérdidas con aportaciones especiales como las subvenciones. Lo correcto sería valorar el defecto de productividad y el coste de los apoyos especiales que precisan este tipo de personas como componentes del producto social que da sentido a la organización —el bien público mencionado más arriba.

Los financiadores de la organización —entidades públicas o donantes privados de dinero— adquieren este producto social y lo remuneran mediante subvenciones, donaciones u otras vías. La entidad no lucrativa y su cliente-financiador deben estar conscientes de la existencia de este producto social intangible, de su coste y de su precio de venta. Dicho de otro modo: las subvenciones y otros recursos financieros similares no han de verse como aportes especiales para cubrir pérdidas, sino como ingresos ordinarios. Esto exige tratar a los agentes que los aportan como lo que en el fondo son: un segmento especial de clientes (Coque y Pérez, 2000).

En resumen, el sector no lucrativo presenta evidentes ventajas cuando mantiene la coherencia como un movimiento social: gestión participativa, flexibilidad organizativa, estrechos vínculos con el entorno, que aporta agentes altruistas —donantes de tiempo o dinero—... No obstante, en ocasiones se desaprovechan esas ventajas. La *Figura 1(b)* representa situaciones donde el funcionamiento de estas organizaciones se distorsiona por exceso de influencia exógena. El modelo organizativo de este sector no funciona bien cuando sirve a objetivos y modos de actuar procedentes de otras entidades.

Así, el sector público —cliente-financiador, como se ha mencionado— puede injerir en organizaciones no lucrativas, si la privatización de servicios públicos se limita a externalizarlos a determinadas entidades con reglas impuestas previamente, y sin un proceso de adaptación mutua. En estos casos, la deseable relación entre proveedor y cliente de servicios públicos se convierte en una relación jerárquica donde el primero queda reducido a mero apéndice del segundo. Gran parte de los problemas de las organizaciones no lucrativas proviene de la excesiva dependencia de subvenciones —inciertas y restringidas a plazos rígidos—, lo que dificulta su capacidad de planificación y su independencia de gestión.

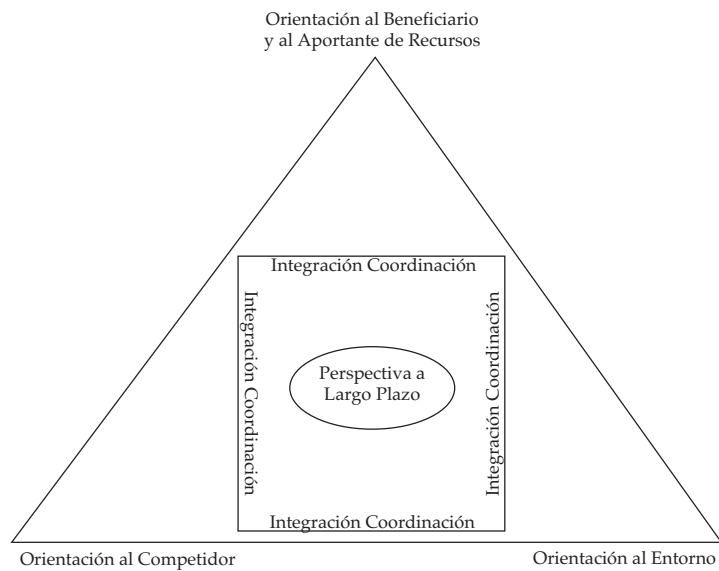
A veces, el exceso de influencia proviene del sector privado con ánimo de lucro; es el caso de entidades no lucrativas utilizadas por empresas capitalistas para externalizar servicios no rentables y obtener una imagen de responsabilidad corporativa o ventajas fiscales. Lo mismo sucede cuando personas sin motivación clara, formación específica ni cohesión mutua se vinculan o crean una organización supuestamente no lucrativa como un simple recurso contra el desempleo. Esas organizaciones no son otra cosa que pequeñas empresas similares a las familiares, que se aprovechan de la cobertura formal del sector no lucrativo, pero que carecen de las ventajas intrínsecas de dicho sector.

Explotar tales ventajas exige el desarrollo de sistemas de gestión profesional adaptados a la ausencia de ánimo de lucro, que orienten a las organizaciones hacia su mercado especial, sin perder en ese proceso las características propias. Ello requiere concebir de modo

especial las relaciones de intercambio, centrándose en que las alternativas elegidas satisfagan realmente las necesidades del público objetivo (Vázquez, *et al.*, 2002). Entonces, una orientación al mercado en este tipo de entidades implicará orientarse externamente hacia beneficiarios y financiadores, así como a todos los factores del entorno que condicionen las relaciones con dichos grupos.

Además, es necesario conseguir una integración y coordinación internas que refuercen los recursos, capacidades y habilidades propios, con vistas a generar y mantener en el tiempo las relaciones positivas con dichos grupos, hasta cumplir la misión propuesta (Figura 2).

Figura 2. Orientación al mercado como filosofía de gestión y como cultura organizativa.



Fuente: Álvarez, *et al.* (2002).

Con el fin de lograr la efectiva orientación de la organización al mercado, la profesionalización de la gestión organizativa se convierte en un valor en sí misma. Dicha profesionalización ha de mantener la idiosincrasia participativa y la independencia en la toma de decisiones e incorporar métodos de control —externos e internos— que garanticen al entorno social la conservación del carácter no lucrativo. El estudio empírico que se muestra a continuación presta especial atención al estudio de la orientación al mercado y a otros aspectos comentados hasta aquí sobre la gestión profesional de las organizaciones no lucrativas.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación efectuada se ha centrado en el estudio de las organizaciones no lucrativas de la Comarca de Avilés (Principado de Asturias). Esta comarca, situada en el norte de España, dispone de una superficie de 235 km² y de una población de 135,848 habitantes. Se trata de una región en donde el sector no lucrativo ha tenido una importante presencia desde finales del siglo XIX y a lo largo de todo el siglo XX.

En el momento de realizar el estudio —año 2002—, el censo de organizaciones no lucrativas de esta comarca estaba formada por un total de 386 entidades que desarrollaban ordinariamente actividades sin ánimo de lucro. En la *Tabla 2* se observa la distribución de estas organizaciones por sectores de actividad. Las organizaciones con mayor presencia en el sector son las culturales (27%), seguidas de las dedicadas a actividades deportivas (19%). Otro tipo de organizaciones destacadas son las destinadas a la integración social (13%), las asociaciones de vecinos (10%), las asociaciones de padres (10%) y las organizaciones juveniles (10%).

Tabla 2. Distribución de Organizaciones no Lucrativas de la Comarca de Avilés.

SECTOR	Nº de entidades
Cultural	103
Mujeres	22
Vecinos	39
Juveniles	37
Profesional y/o empresarial	13
Asociaciones de padres	38
Sindical	6
Deportivo	73
Integración social	50
Ecologista	5

La técnica utilizada para obtener información fue la entrevista en profundidad a una muestra representativa de los agentes que tienen un papel clave en el sector no lucrativo de la Comarca de Avilés. En primer lugar, se entrevistó a los responsables de una serie de organizaciones representativas de dicho sector: organizaciones con las diversas actividades señaladas en la *Tabla 2*, de varios tamaños y que revistieran cualquiera de las formas jurídicas de asociación o de fundación (las dos formas contempladas en el ordenamiento jurídico español).

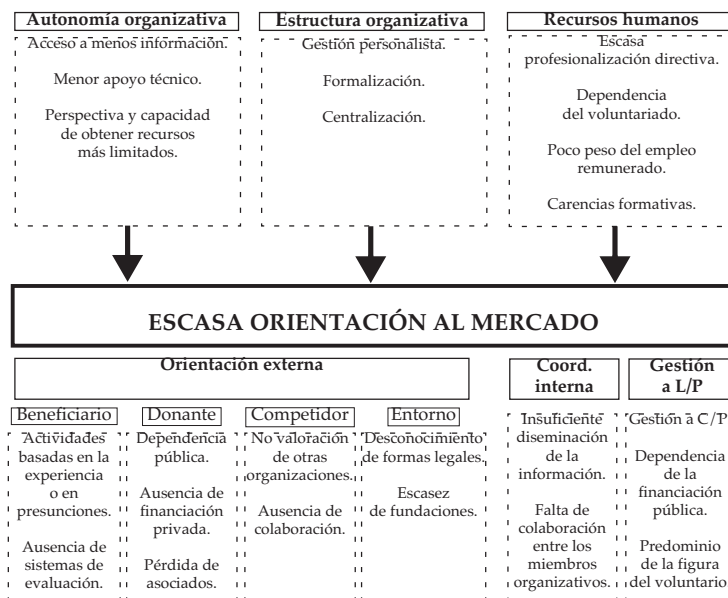
También se contó con la opinión de los distintos responsables políticos, vinculados directa o indirectamente con el sector en análisis. Por último, se consideraron las valoraciones de los responsables de política social de las dos principales organizaciones sindicales de la comarca: UGT —Unión General de Trabajadores— y CCOO —Comisiones Obreras. En total, se efectuaron 26 entrevistas: 13 a organizaciones, 11 a responsables políticos y dos a organizaciones sindicales.

Las entrevistas se realizaron de modo personal con el apoyo de un guión estructurado. Para su diseño, se efectuó una amplia revisión bibliográfica y se contó con la opinión de profesionales y académicos especializados en gestión de organizaciones no lucrativas. Los puntos de análisis en los que se estructuró el guión fueron: (1) datos básicos de las organizaciones, (2) datos relativos a las actividades organizativas, (3) datos relativos a la financiación, (4) datos relativos al empleo y (5) datos relativos a la formación.

RESULTADOS

La principal conclusión que se extrae del estudio efectuado es que las organizaciones no lucrativas analizadas están escasamente orientadas al mercado. Esta afirmación debe justificarse en función del análisis de las dimensiones críticas representadas gráficamente en la *Figura 2*. Dichas dimensiones, así como los factores que determinan este escaso nivel de orientación al mercado, se representan en la *Figura 3*.

Figura 3. Resultados de las entrevistas.



En primer lugar, a la hora de diseñar y poner en práctica las actuaciones dirigidas a los distintos beneficiarios, no siempre se parte de las necesidades sociales existentes en cada momento. En ocasiones, las actuaciones se plantean y se desarrollan basándose en experiencias anteriores que se repiten de modo secuencial. En otros casos, se piensa que lo primero es programar las actividades, puesto que siempre existirán potenciales destinatarios.

En esta inadecuada orientación, el hecho de que la mayor parte de estas organizaciones actúen de modo autónomo puede influir en el beneficiario. No son ni delegaciones de entidades no lucrativas de ámbito nacional o internacional, ni forman parte de entidades asociativas de orden superior —por ejemplo, federaciones o coordinadoras. Esta falta de integración dificulta el acceso a la información y al apoyo técnico a la hora de realizar actividades distintas de las tradicionales. Además, la integración *puede enriquecer el trabajo, ampliar las perspectivas y la capacidad de obtener recursos para realizar las actividades*.¹

La autonomía, no obstante, evita problemas de burocratización vertical y fomenta la flexibilidad a la hora de responder ante las cambiantes circunstancias del entorno.

Un dato adicional a valorar es la aversión que tienen los directivos de estas organizaciones en cuanto al riesgo. Se considera que asumir riesgos es imprescindible para consolidar el crecimiento de una organización y diversificar su oferta de actividades. Sin embargo, en la práctica no se está dispuesto a desarrollar nuevas actuaciones si ello implica asumir un riesgo financiero. Esta aversión es especialmente notoria en las organizaciones de menor tamaño.

Igualmente, se identifican una serie de debilidades asociadas a los recursos humanos. La primera de estas debilidades se concreta en la ausencia de profesionales retribuidos en la gestión directiva de las organizaciones. No obstante, se percibe que a mediano plazo resultará imprescindible una gestión más profesionalizada, con el objetivo de dar un salto cualitativo en el uso eficiente de los recursos organizativos. Una segunda debilidad hace referencia al predominio de personal voluntario en la gestión organizativa, pese a la falta

de cultura de voluntariado en la sociedad actual y a su insuficiente promoción por parte de las administraciones públicas.

Por el contrario, el empleo remunerado sigue teniendo un escaso peso en este sector, a pesar de la consideración del sector como un potencial yacimiento de empleo. Los voluntarios aportan compromiso e implicación con lo que se hace, si bien la disponibilidad de trabajadores retribuidos aporta mayor capacidad técnica, trabajo continuo y estabilidad en el desarrollo de las tareas.

Una última debilidad hace referencia a los déficits de formación específica en gestión de organizaciones no lucrativas. Los déficits son especialmente acusados en materia de legislación, planificación estratégica y gestión económico-financiera. Sin embargo, existe un claro compromiso de las administraciones públicas de paliar, en la medida de sus posibilidades, estos déficits formativos.

Una consecuencia de la inadecuada *orientación al beneficiario* es que, por ejemplo, no se ha generalizado el uso de sistemas de evaluación formales de las actividades desarrolladas ordinariamente. En las organizaciones más modestas, o no se evalúa, o se hace informalmente. Solamente las entidades más organizadas empiezan a evaluar los resultados de sus actuaciones, al tomar consciencia de la importancia de conocer si se alcanzan los objetivos programados. Sin embargo, la evaluación formal no debería ser una opción, sino una necesidad de cara a alcanzar la máxima eficiencia en el desempeño organizativo.

Por otro lado, y ya en segundo lugar, la *orientación a los donantes* también es parcial, constatándose importantes insuficiencias financieras. Por una parte, existe una dependencia extrema de la financiación pública. Sin embargo, el acceso a esta financiación es cada vez más limitado, como consecuencia del aumento de las necesidades sociales a cubrir por un número cada vez mayor de organizaciones, y se demora más en el tiempo, una de las principales problemáticas del sector. Ello no favorece la disponibilidad de las infraestructuras necesarias para el desarrollo de las actividades, condiciona el presente de estas organizaciones y genera incertidumbre sobre el desarrollo futuro de sus actividades. El presente se ve condicionado des-

de el momento en que el funcionamiento de la organización y las actividades a desarrollar tienen que ser acordes con las líneas de subvención existentes cada año. La incertidumbre sobre el futuro se deriva del hecho de que la continuidad de las actuaciones está supeditada a la obtención permanente de subvenciones.

A su vez, estas organizaciones no acuden en gran medida a financiación privada —procedente de empresas o por venta de artículos o prestación de servicios. Las razones más repetidas para justificar su ausencia son varias: el desconocimiento de cómo acceder a estas vías alternativas de financiación, la aversión a asumir riesgos financieros o la comodidad de seguir dependiendo de las fuentes tradicionales de carácter público.

Finalmente, se constata una progresiva pérdida en el número de asociados de estas organizaciones, con la consiguiente disminución de la financiación procedente de éstos. Tradicionalmente, las aportaciones de los asociados han tenido un peso importante en los presupuestos organizativos. Sin embargo, hoy en día representan un porcentaje no excesivamente significativo.

Tanto en esta pérdida de asociados como en la escasez de financiación privada puede haber influido significativamente la progresiva pérdida de imagen de las organizaciones no lucrativas entre la ciudadanía. Así, la amenaza reside en que estas organizaciones inspiren cada vez menos confianza. En ello han influido las injerencias de la administración pública en la creación y/o en el funcionamiento de alguna de ellas. Otro motivo adicional puede ser que algunas otras han defendido intereses adicionales diferentes a los objetivos no lucrativos que justificaron su creación.

Pasando ya a una tercera dimensión, cabe decir que no se valora adecuadamente lo realizado por *otras organizaciones* análogas a la hora de diseñar y desarrollar las actividades propias. Es más, se considera que replicar lo que hacen otras es imitar o incluso competir —posturas calificadas como inadecuadas en este sector—, pese a que se constata un incremento significativo en el número de organizaciones no lucrativas que "*compiten*" por recursos monetarios y no monetarios, cada vez más escasos.

Además, se pone de manifiesto que cada organización *"va por libre"*. Existe una escasa colaboración entre ellas a la hora de desarrollar actividades. Los pocos casos de colaboración tienen carácter *"fundamentalmente puntual"* y son consecuencia de una gran afinidad entre las organizaciones, aun percibiendo esta colaboración como positiva y que pudiera revertirse en *"beneficio mutuo"*. Esta falta de colaboración puede ser debida a *"dificultades operativas"* a la hora de actuar, al exceso de *"protagonismo"* de algunas de estas organizaciones, o a la *"falta de confianza"* entre ellas o, incluso, entre sus respectivos miembros.

En cuarto lugar, existen signos inequívocos que demuestran una insuficiente orientación al *entorno de la organización*. Por ejemplo, el gran desconocimiento de las condiciones legales y las características que definen las dos formas básicas de organización no lucrativa en el ordenamiento jurídico español: la *asociación* y la *fundación*. Quizá ello explique el escaso peso de las fundaciones en el sector en estudio, pese a valorarse su estabilidad, mejor organización, mayor control y mayor rigurosidad a la hora de gestionar sus actividades y tomar decisiones. Además, las organizaciones en su conjunto no conocen en profundidad los recientes y significativos desarrollos normativos en materia de asociaciones y fundaciones españolas.

Otra señal de esta falta de orientación al entorno es que no perciben que el actual proceso de convergencia europea puede llevar al sector en España a niveles de generación de Producto Nacional Bruto (PNB) y empleo análogos a la media europea. Este hecho en sí mismo es una de las principales oportunidades para el sector estudiado.

En quinto lugar, no se alcanza un elevado grado de *coordinación interna* y puesta en común de la información relevante para el desarrollo de las actividades organizativas. De hecho, uno de los principales problemas señalados en el desarrollo de las actividades es la falta de colaboración entre los miembros de las organizaciones. Ello puede ser debido a diferentes ineficiencias en la estructura interna de las organizaciones.

En general, salvo en las organizaciones grandes, estables y con más tradición o en aquellas integradas en alguna otra de carácter na-

cional o internacional, su funcionamiento interno no está muy organizado. Esta situación puede deberse al carácter excesivamente "personalista" de muchas de estas organizaciones. Su funcionamiento no se caracteriza por la integración y la coordinación, sino por la existencia de personas que toman la iniciativa y las decisiones de un modo individualista y no colegiado. Esta gestión personalista puede resultar imprescindible en las organizaciones de menor tamaño; sin embargo, genera una excesiva formalización y centralización en los comportamientos y decisiones. Estos dos factores van en contra de la necesaria orientación al mercado de las organizaciones, así como del cumplimiento de la misión que justifica la existencia de la organización y que guía su funcionamiento ordinario.

En sexto y último lugar, la *perspectiva de gestión* está marcada por el corto plazo y la satisfacción actual de los beneficiarios de las actividades. En gran medida, no se contempla la adopción de una perspectiva de gestión de actividades a largo plazo, lo cual es en parte consecuencia de la gran dependencia de la financiación pública. Las actividades no se desarrollan hasta que se concreta la financiación pública disponible.

Otro posible motivo de esta perspectiva de gestión a corto plazo puede ser la excesiva dependencia de la figura del voluntario. En determinados sectores de actividad, como el juvenil o de asociaciones de padres, la rotación de voluntarios es realmente significativa, lo que dificulta el planteamiento de actuaciones a largo plazo. A ello hay que añadir la escasez de voluntarios ya señalada. Esta escasez, sin embargo, puede empezar a disminuir como consecuencia de la aparición de nuevas bolsas de potenciales voluntarios: las personas jubiladas en una edad temprana. La región estudiada ha sufrido una crisis industrial que ha dado lugar a la jubilación obligada o incentivada de muchas personas, muchas de las cuales aportan el valor añadido de su alta cualificación profesional.

CONCLUSIONES

El desarrollo teórico realizado muestra que la economía social debe ser participativa, lo que se enfatiza especialmente en las orga-

nizaciones no lucrativas, donde no se reparten beneficios. Tal rasgo facilita las relaciones con el entorno, y permite ampliar la participación al ámbito extra e inter-organizativo —redes de cooperación— aportando donantes de tiempo y dinero. Estos donantes se comportan de forma altruista, esto es, dan al grupo más de lo que reciben. De ahí se deriva un aumento de la eficiencia organizativa interna —líderes que animan y equilibran al grupo— y externa —entidades promotoras. Los altruistas pueden beneficiar de las ventajas mencionadas a otros tipos de organizaciones; sin embargo, estos agentes aparecen más fácilmente en presencia de bienes públicos, información imperfecta y cultura de identificación colectiva, y coincide con que estos factores suelen estar vinculados a la ausencia de ánimo de lucro.

La gestión eficiente del sector no lucrativo no puede basarse solamente en el altruismo. La heterogeneidad y complejidad de sus problemas exige adaptar métodos de gestión procedentes de otras organizaciones, como la formación de personal o la remuneración de ciertos puestos profesionales. En ese proceso de adaptación hay que tener cuidado de que no se pierdan las ventajas que aporta su propia idiosincrasia: su eficiencia organizativa, fruto de la coherencia como movimiento social.

La gestión debe basarse en los objetivos organizativos, esto es, en la correcta identificación de los "*clientes*" y de los productos para cada tipo de "*cliente*". En otros términos: las entidades no lucrativas deben orientarse a su mercado. El problema se complica especialmente en las entidades no lucrativas de índole más altruista, ya que tienen un doble mercado: los beneficiarios —quienes reciben el servicio, pero no lo pagan— y los financiadores —que pagan, pero no reciben el servicio. Los financiadores condicionan los recursos al producto social que perciben y la forma en que remuneran tal producto afecta mucho a la independencia y a la capacidad de planificación del sector. En general, existe el peligro de exceso de injerencia procedente de entidades públicas o empresariales, que introducen en las organizaciones no lucrativas objetivos y formas de funcionamiento exógenas que les hacen perder sus fortalezas.

La dificultad para orientarse al mercado en las organizaciones no lucrativas más altruistas se pone de manifiesto en el estudio empírico efectuado mediante técnicas cualitativas en el sector no lucrativo de la Comarca de Avilés. De las entrevistas realizadas a un conjunto de agentes representativos del sector se deduce una escasa orientación de las organizaciones al mercado.

Esta escasa orientación al mercado se concreta en las siguientes cuestiones. En primer lugar, las actividades dirigidas a los beneficiarios se basan fundamentalmente en la experiencia, existiendo una ausencia absoluta de sistemas formales de evaluación. Por otro lado, existe una clara dependencia financiera del sector público, escasea la financiación privada y los socios se pierden progresivamente. Además, no se contempla a otras organizaciones no lucrativas como potenciales competidoras en la captación de los escasos recursos o como potenciales colaboradoras a la hora de actuar.

En cuarto lugar, no se alcanza una adecuada orientación al entorno organizativo, pese a las amenazas y oportunidades que pueden condicionar el presente y futuro organizativos. Tampoco se caracterizan estas organizaciones por su coordinación interna, constatándose una insuficiente diseminación de la información y una falta de colaboración entre sus miembros.

Finalmente, la perspectiva de gestión predominante en este sector es el corto plazo, y es poco frecuente la planificación estratégica a largo plazo.

En esta situación pueden haber influido los siguientes factores. Por una parte, la falta de integración vertical de las organizaciones no lucrativas —la extremada autonomía de funcionamiento condiciona el acceso a las distintas fuentes de información y de apoyo técnico y limita la capacidad para obtener recursos. Por la otra, la estructura organizativa se caracteriza por una marcada gestión personalista y por un elevado grado de centralización en la toma de decisiones. Así mismo, es de destacar la escasa profesionalización en los niveles directivos, puesto que depende excesivamente del voluntariado y adolece de graves carencias formativas.

NOTA

1. Aquí y en otros párrafos más adelante, se han reproducido en letra cursiva fragmentos literales de las entrevistas realizadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, L.I.; SANTOS, M.L. y VÁZQUEZ, R. (2002). "The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organization Domain", *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), Reino Unido, pp. 55-67.
- ANHEIER, H.K. (1995). *Para una revisión de las teorías económicas del sector no lucrativo*, 21, España, CIRIEC, pp. 23-33.
- ALTER, C. y HAGE, J. (1993). *Organizations Working Together*, California, SAGE, pp. 29-35.
- ANTHONY, D. y YOUNG, D. (1988). *Management Control in Non-profit Institutions*, Illinois, Irwing.
- ARRUÑADA, B. (1998). *Teoría contractual de la empresa*, Barcelona, Marcial Pons.
- AUSTIN, J.E. (2004). "Institutional Collaboration", en: D.R. Young, *Effective Economic Decision-Making by Nonprofit Organizations*, EUA, The Foundation Center and National Center on Nonprofit Enterprise, pp. 149-166.
- BALABANIS, G.; STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997). "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and its Impact on their Performance", *European Journal of Marketing*, 31(8), Reino Unido, pp. 583-603.
- BUCHANAN, J.M. (1965). "An Economic Theory of Clubs", *Economica*, 3, pp. 1-14.
- CHAVES, R.; DEMOUSTIER, D.; MONZÓN, J.L.; PEZZINI, E.; SPEAR, R. y THIRY, B. (eds.) (2000). *Les entreprises et organisations du troisième système: un enjeu stratégique pour l'emploi*, Bruselas, CIRIEC-International.
- COQUE, J. (2005). *Compartir soluciones: las cooperativas como factor de desarrollo en regiones desfavorecidas*, Madrid, Consejo Económico y Social.

- COQUE, J. y PÉREZ, E. (2000). *Manual de creación y gestión de empresas de inserción social*, Oviedo, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- DEFOURNY, J. (1997). *Las vías de la economía social, del sector no mercantil y de los servicios de proximidad*, 26, España, CIRIEC, pp. 19-41.
- DEVELTERE, P. (1993). "Cooperative Movements in the Developing Countries: Old and New Orientations", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 64(2), Bélgica, pp. 179-207.
- GRANIK, S. (2005). "Membership Benefits, Membership Action: Why Incentives or Activism are what Members Want", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 14(1), EUA, pp. 65-89.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", *Harvard Business Review*, (82)2, EUA, pp. 10-28.
- HANSMANN, H. (1980). "The Role of Nonprofit Enterprise", *Yale Law Journal*, 89(5), EUA, pp. 835-201.
- LAING, A.W. y GALBRAITH, A. (1997). "Matching Structure and Strategy: Towards a Market Orientation in Health Care", *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2(2), Reino Unido, pp. 114-124.
- MARCUELLO SERVÓS, C. (2001). "Trabajo no remunerado: la aportación de trabajo voluntario a las organizaciones no lucrativas en un contexto familiar", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10, España, pp. 381-396.
- SAJARDO, A. (1998). *El sector no lucrativo en el ámbito de los servicios sociales*, Valencia, CIRIEC.
- SALAMON, L. y ANHEIER, H.K. (1992). "In Search of the Non-profit Sector I: The Question of Definitions", *Working Paper of the Johns Hopkins University*, 2, EUA.
- _____. (1993). "In Search of the Non-profit Sector II: The Problem of Classification", *Working Paper of the Johns Hopkins University*, 3, EUA.
- SHERMAN, E. y REID, W. (1994). *Qualitative Research in Social Work*, Nueva York, Columbia University Press.
- SIMON, H.A. (1993). "Altruism and Economics", *American Economic Review*, 83(2), EUA, pp. 156-161.

¿Se gestionan profesionalmente las organizaciones no lucrativas?...

- SPEAR, R. (2000). "The Cooperative Advantage", *Annals of public and cooperative economics*, 71(4), Bélgica, pp. 507-523.
- VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L.I. y SANTOS, M.L. (2002). "Market Orientation and Social Services in Private Non-Profit Organizations", *European Journal of Marketing*, 36(9/10), Reino Unido, pp. 1022-1046.