

Professionalització de les entitats no lucratives

Cristina Cinelli Pina
Universitat de Barcelona

Històricament, les organitzacions sense ànim de lucre han estat més avesades al seu projecte endetriment d'altres àrees de gestió. Per aquest motiu podríem afirmar que, en termes generals, les entitats de caire no lucratiu no acostumen a disposar de professionals especialitzats de l'àmbit econòmic i financer. Aquesta situació pot arribar a generar una manca de control significatiu sobre aquest àmbit, imprescindible per a la supervivència de qualsevol institució. Aquest desconeixement sobre la gestió econòmica, comptable i fiscal comporta un efecte directe sobre la resta de l'organització i provoca que les dades obtingudes no estiguin prou analitzades i controlades. D'una banda, aquesta circumstància fa que la seva utilitat sigui molt limitada però, de l'altra, i encara més rellevant, els òrgans directius no podran avançar-se a resoldre a temps possibles problemàtiques. Sumat a aquesta clàssica falta de desenvolupament dels entorns de gestió econòmica i financera, les entitats han hagut d'afrontar un augment molt significatiu del nombre de requeriments i normatives legals. Crisis com la viscuda amb la pandèmia iniciada al març de l'any 2020 demostren que les organitzacions millor preparades poden afrontar canvis, preveure despeses, ajornar

activitats, entre d'altres. Principalment, com es vol incidir, sens dubte, l'autoconeixement ajuda a l'avançament de possibles incidències i cercar solucions amb més rapidesa.

Certament, dins del propi sector sense ànim de lucre cal diferenciar a quin subsector es faci referència perquè, per exemple, els de caire social o els vinculats a la ciència i la salut si han estat més acostumats a treballar en una millora en els aspectes de revisió i transparència. A diferència d'altres, com és el cas del cultural, que sol estructurar-se en oficines tècniques petites o directament des del voluntariat, amb ingressos inferiors a 150.000 euros, àmbit d'actuació de caire local i a més, en pocs casos, disposen de l'obligació de ser auditats. També, les organitzacions han derivat en una tradicional tendència a la prioritització i difusió de les activitats per sobre de l'anàlisi financera i econòmica. Cal emfatitzar que no es tractaria d'una mala praxi sinó d'una malentesa manca d'importància cap a l'estudi dels resultats econòmics i financers per sobre de la difusió del projecte. Aquest conjunt de fets justifiquen que hi ha una clara necessitat de treballar exhaustivament en la professionalització del sector no lucratiu tant a nivell intern com extern, específicament en els

àmbits de tipus econòmics i financers, és a dir, en entorns com el comptable, el fiscal, el laboral, l'administratiu, el legal i el d'auditoria.

Aquest va ser el principal interès pel qual va néixer la tesi doctoral defensada aquest any 2024 sota el títol "Transparència i obligacions econòmiques, comptables i fiscals de les entitats culturals no lucratives a Catalunya". Amb un mapeig de 2.400 organitzacions, la recerca ha analitzat 383 qüestionaris i portals de transparència (un 15,96%), 129 informes d'auditoria (un 5,38%) i 16 entrevistes semiestructurades més 4 de tancament a especialistes en diverses matèries de l'àmbit cultural vinculats a organitzacions sense ànim de lucre. Malgrat que la investigació estigui centrada en el sector cultural, en la mostra obtinguda dels 383 qüestionaris, 78 entitats corresponen a l'activitat "Altres", és a dir, un 20,37% del conjunt d'enquestes obtingudes. Entre aquest bloc de la categoria "Altres" hi hauria categories tan diverses com: esport, educatiu, social, lleure, animals, empresarial, ciència i salut, polític o religiós. Per tant, aquesta tesi també ha servit per a fer un recorregut envers les necessitats de la resta d'organitzacions no lucratives. A les conclusions de la tesi doctoral esmentada es presenta la reflexió sobre l'existència d'aquesta necessitat de professionalització de les entitats de caire no lucratiu i seria una de les futures línies d'actuació a desenvolupar de forma més immediata. Per arribar en aquestes conclusions, s'esmenta a continuació alguns dels principals resultats obtinguts en el treball de camp i que ha estat portat a terme en aquesta recerca.

El primer dels blocs treballats és conèixer quin és el nivell d'obtenció de la informació econòmica i com es generen les dades comptables. Sense validar prèviament

aquesta informació, qualsevol anàlisi posterior mancarà de valor. Les entitats sense afany de lucre catalanes, en particular les culturals, presenten l'existència de certs càrrecs revisors amb una eventual revisió periòdica que faciliten que les dades comptables puguin ser relativament fiables. La transparència de les dades econòmiques i financeres és un aspecte que cal treballar fermament. Els resultats de la investigació han determinat un ús limitat dels portals de transparència amb un possible risc d'incompliment normatiu, a banda d'una infrautilització de difondre el projecte de l'entitat. Respecte de la generació de les dades comptables, malgrat que aquestes disposin d'un cert grau de periodicitat i de fiabilitat, els òrgans de govern de les institucions haurien de cercar l'optimització de la informació millorant la utilització d'instruments de gestió però, també, l'increment dels períodes de revisió dels principals indicadors i fer un seguiment exhaustiu dels resultats econòmics. D'altra banda, la recerca presenta que la transparència és un dels grans reptes dels òrgans de govern i les gerències de les entitats, principalment, derivat d'una aplicació de la normativa actual certament deficient i, en general, per una manca de coneixement de la seva complexitat. Així mateix, resoldre aquesta situació serviria per augmentar la difusió de les activitats i els projectes que porten a terme i, principalment, amb un increment significatiu de la credibilitat sobre quina és la seva gestió dels recursos econòmics que, cal recordar, la majoria són de caire públic.

Encara que, principalment, s'utilitzin instruments de gestió de caràcter senzill, un seguiment continuat de les dades més rellevants per arribar a suplir aquest ús deficient o, més aviat, infrautilitzat. Un següent pas seria l'aplicació d'eines de gestió de caràcter més

avançat, com és el Quadre de Comandament Integral (incorporant variables més enllà de les purament financeres), que podria fer-se de manera gradual aconseguint un salt qualitatiu en la informació econòmica i comptable. Les entitats no lucratives tampoc destaquen per una elevada utilització d'indicadors de gestió, amb el que també perden una informació essencial per a l'anàlisi estratègica dels seus òrgans de govern. Els ratis calculats per les organitzacions no necessàriament han de ser nombrosos, però sí vàlids i que, posteriorment, siguin treballats analitzant durant l'any i validant l'evolució entre diversos exercicis, preferiblement, entre els darrers tres i cinc anys. Respecte de l'examen realitzat sobre quins eren els aspectes de més risc i de difícil predicció en la gestió comptable, el resultat va ser certament sorprenent. Cap de les àrees presentades va ser destacada pels enquestats com a complexa. Malgrat que aquesta informació apuntés aparentment a una manca de problemàtica, hi ha una altra realitat que pot ser que s'amagui i és en el que la investigació reflexiona convertint-se en una qüestió molt més profunda. Hi hauria una falta clara d'anàlisi global tant a nivell exhaustiu com una manca de ser estudiada de forma continua en el temps. Aquest fet provoca la necessitat d'un canvi de mentalitat cap a un treball més holístic, més global. La tesi valora que sense una observació en profunditat de la gestió comptable, els riscos per no avançar-se a possibles errors o dificultats sobrevingudes són altíssimes posant en greu risc tant al departament de finances però, en definitiva, al conjunt de l'organització i a la seva supervivència.

En el quart bloc d'estudi de la tesi doctoral es va presentar diversos problemes en l'àmbit de la gestió econòmica per a la valoració de les entitats participants. Entre les casuístiques

plantejades, la "manca de formació econòmica del personal", en general, va ser considerada de "Gens/Poc" un percentatge d'un 51,96%, la menor de totes les opcions exposades. Les entitats abans, i amb diferència, van mostrar la seva preocupació per la falta de finançament o necessitat de millora de la relació amb les administracions públiques. Davant l'escenari dels nous requeriments legals, l'essencial implantació d'uns protocols d'anàlisi econòmica i financera i un baix neguit sobre els coneixements d'administració i finances, provoca la urgència de tractar aquesta qüestió. Sumat a aquest panorama, les entitats no lucratives són receptores de recursos públics, principalment, i privats que, en conseqüència, deriva en una imperiosa necessitat de millorar la credibilitat dels estats financers que necessiten de professionals d'alt nivell. Els programes d'especialització de les universitats treballen en nous graduats preparats, però cal ampliar als òrgans de govern, les oficines tècniques, els gestors i responsables financers actualment en actiu de les organitzacions per afavorir la qualitat de la informació econòmica i financera. Addicionalment, comptar amb altres professionals com auditors, consultors o experts comptables són elements essencialment complementaris i imprescindibles per a disposar d'un entorn financer de qualitat.

Les entitats acostumen a treballar com a aspecte a destacar la formació dels seus treballadors com un element clau per a garantir les noves necessitats de l'entorn i els requeriments de les persones usuàries. Un instrument eficient per la millora de la qualitat i una orientació cap a resultats (Ruiz et al., 2007: 59). De la mateixa manera que ja existeix la formació continua per aquesta ferma creença envers el projecte, també, cal desenvolupar en

la preparació dels departaments financers, el que reforçaria exponencialment la institució i els recursos amb els que treballen. Reivindicar la feina del voluntariat, les oficines tècniques i càrrecs directius, que són imprescindibles per a la solvència de l'activitat proposada, però els professionals especialitzats aportaran una visió tècnica que suma a l'actuació reivindicativa de l'entitat (Nicolau, 2015). Salinas i Rubio (2001) apunten a l'increment dels requeriments burocràtics de l'Administració Pública que provoca en organitzacions de reduïdes dimensions, específicament en l'àmbit d'administració i de gestió, que aquestes no puguin fer-ne front amb el risc de la seva dissolució. També, esmenten la creixent complexitat de les entitats com, per exemple, les noves formes d'adjudicació de contractes que requereixen noves formes de gestió i de direcció més professionalitzades.

Com afirma Vernis (2005), les organitzacions podran innovar amb professionals preparats requerint a les organitzacions no lucratives una formació continuada per als seus col·laboradors. Igualment, l'àmbit de finances no està exempt d'aquesta demanda. Sens dubte, és un repte immediat per a les institucions sense afany de lucre. Es tracta de ser eficient, de ser curós, de fer un salt qualitatiu en la informació econòmica i financera, de fer front als nous requeriments i, en definitiva, donar credibilitat a les dades comptables davant de tercers. La supervivència de les entitats passa per reforçar els departaments financers i anar de la mà de la gestió artística (en el cas del sector cultural) o de qualsevol altre tipus de projecte (social, educatiu, esportiu, etc), un binomi indissoluble. La formació continuada dels treballadors no ha d'afectar només als gestors del projecte, sinó també als que vetllen pels recursos econòmics de l'entitat i assegurar

la seva viabilitat present i futura. Una bona i acurada gestió de l'estructura organitzativa no desvirtua el rerefons del seu propòsit ni transforma l'entitat en una empresa privada. Al contrari, reforça la institució convertint-la en forta i duradora si és responsable envers la seva administració, és a dir, cal ser altament exigents i minuciosos en l'àmbit econòmic i financer i la cura que en fan els seus professionals per afrontar els requeriments legals presents i futurs presentant dades comptables fiables i fidedignes.

Referències Bibliogràfiques

- CINELLI, C. (2024) "Transparència i obligacions econòmiques, comptables i fiscals de les entitats culturals no lucratives a Catalunya" [Tesi doctoral]. Universitat de Barcelona.
- NICOLAU, R. (2015) "La profesionalización del trabajo asociativo". Las Políticas Sociales en Europa, núm. 35-36.
- RUIZ, R. et al. (2007) "La formación en el tercer sector: un elemento clave para el desarrollo de sus equipos". Revista Española del Tercer Sector, núm. 7, pp. 45-83.
- SALINAS, F. i RUBIO, M.J. (2001) "Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucratives hacia la empresa social" CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 37, pp. 79-116.
- VERNIS, A. (2005) "Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucratives". Revista Española del Tercer Sector, núm. 1, pp. 37-62.