

Juan Luis Martínez Sánchez\*

# LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LAS INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS ESPAÑOLAS: NUEVOS RETOS, NUEVOS PERFILES

*La situación a la que se enfrentan las instituciones no lucrativas provocada por la crisis económica y política que se padece requiere de éstas que incorporen perfiles directivos que, sin cuestionar la tendencia creciente a la profesionalización técnica que se había ido dando en el sector, se complementen con habilidades de carácter prudencial. La recuperación del sentido de misión, la fijación de metas ambiciosas conjugada con la prudencia en el manejo de los recursos y el desarrollo de una cierta sensibilidad política que permita recuperar el protagonismo público del sector, son elementos clave en la renovada agenda de los directivos de las instituciones no lucrativas.*

**Palabras clave:** liderazgo, management, filantropía, Tercer Sector, entidades no lucrativas, acción social de la empresa, evaluación de impacto social.

**Clasificación JEL:** L30, L31, M14.

## 1. Introducción

Ha venido siendo un tema recurrente en la dirección de las instituciones sin ánimo de lucro, la necesidad de mejorarlas en su profesionalización. Desde que en 1990 se publicara en Nueva York por Harper Collins el trabajo seminal de Peter Drucker *Managing the Nonprofit Organization*, la inflación tanto de publicaciones como de iniciativas de formación para fortalecerlas en términos de gestión, ha sido uno de los rasgos característicos

de la respuesta que se ha dado a aquella demanda. Bien porque muchas de ellas venían de un sector poco estructurado y de gestión amateur, bien por el gap que se identificaba en su eficacia cuando se les comparaba con el sector lucrativo, el hecho es que se habían puesto los acentos en facilitar el acceso a una formación de marcado carácter empresarial. Desde la planificación financiera hasta el diseño de organización, los temas que constituían su agenda venían dominados por la aplicación de las técnicas de *management* adaptadas a la idiosincrasia del sector. Estas orientaciones eran líneas de fuerza comunes a todos los países en los que se estaba dando una cierta efervescencia del fenómeno no lucrativo. Un buen

---

\* Profesor de IE Business School.

resumen de cómo se han materializado éstas, en el caso español, es el trabajo de Rojo y Álvarez (2007). La formación oficial y reglada de universidades y escuelas de negocios, y la no oficial que ha venido desarrollándose desde instituciones no lucrativas, tienen como rasgo común su foco en las habilidades directivas.

El auge de la sociedad civil organizada se materializó en la puesta en marcha de instituciones que aglutinaron voluntades, propiciaran sinergias en la acción y facilitarían la consecución de objetivos de forma visible y en un plazo de tiempo razonable. Tanto Weisbrod (1988) como Salamon (1994) y Hansmann (1987) entre otros autores, analizaron las razones del ímpetu con que, en los años ochenta y noventa del pasado siglo, se estaban creando organizaciones sin ánimo de lucro. Desde el punto de vista de la Teoría de la Agencia, las ineficiencias de un sector público lento y condicionado por planteamientos políticos, y las ineficiencias del sector lucrativo escorado por la consecución de beneficios, habían dejado desatendidos campos de actividad que tenían que ver, directamente, con la mejora de la calidad de vida, los derechos de las personas y/o el bienestar de la sociedad.

En nuestro país, además de las razones aducidas con carácter general, la necesidad de robustecer una democracia aún incipiente, propició la puesta en marcha de algunas iniciativas singulares y el afianzamiento de aquéllas que ya estaban sólidamente enraizadas dentro de nuestra sociedad (Cruz Roja, Cáritas, Fundación ONCE, por destacar algunas dentro del campo de acción social). Eran organizaciones en auge en las que se empezaban a vislumbrar los problemas que estaban ocasionando en la dirección el hecho de tener que optimizar procedimientos, gestionar personal retribuido y voluntario y generar fuentes de diferenciación para atraer donantes y procurar los sistemas para una efectiva rendición de cuentas. Las buenas intenciones no bastaban, había que dar un salto gerencial para poder abordar los retos que se planteaban de cara a hacerlas eficaces y eficientes. Competían entre sí y con otras formas organizacionales, teniendo que demostrar su pertinencia e idoneidad: en definitiva, legitimarse más allá de las fuentes de justificación que encontraban en la

bondad de la causa que definía su misión. No era solo una cuestión de responsabilidad, sino de supervivencia. Este conjunto de factores llevó a hacer esa reflexión, de la que hablábamos al principio del artículo, acerca de la necesidad de profesionalizar al sector. Los directivos de aquellas organizaciones tenían que disponer de las herramientas de *management* que habían manifestado su éxito en el ámbito empresarial. De este modo, se abría todo un panorama de producción y de oferta educativa que sigue manteniendo su discurso, orientación y vigencia. Sirvan como ejemplo dos textos que sintetizan el temario y la producción académica más relevante en términos de formación en *management* de aquellos años: *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-first Century* (Wolf, 1999) y *Harvard Business Review on Nonprofits* (VV AA, 1999). El primero era el libro de texto recomendado para el curso electivo que ofrecía la Universidad de Nueva York y el segundo, una síntesis de los trabajos publicados hasta esa fecha en la revista, que habían tenido mayor impacto. Una breve consideración de su índice nos basta para hacernos una idea de los temas en los que se hacía hincapié: *Personnel Policy, Marketing, Financial Management, Planning, Profits for Nonprofits*, y se encuentran al mismo nivel que otros vinculados con el liderazgo y los órganos de gobierno.

Especialmente significativo es el estudio llevado a cabo por Mirabella y Wish (2000) en el que se recogen los diseños curriculares de los principales formatos de *management* de las universidades y escuelas de negocio norteamericanas mejor posicionadas en las cinco categorías publicadas por el U.S. News and World Report (MBA, MBA Nonprofit Management, MPA, MPA Nonprofit Management, MSW). Salvo en el caso del Master en Social Work (MSW), las materias que se tratan en el resto son coincidentes con las ya indicadas, insistiendo en aspectos puramente técnicos y muy vinculados a las áreas y tareas funcionales propias de las empresas. La Universidad de Michigan, la Universidad de California y la Universidad de Washington, por citar las tres primeras del *ranking*, sí que incluyen en sus currículos materias como diversidad, política social y trabajo con la comuni-

dad (un 37 por 100 de media del curriculum frente al 7 o 14 por 100 de los programas MBA o MPA).

Aunque se ha comenzado a tomar en serio la necesidad de incorporar temas de ética y formación en valores, de tratar aspectos vinculados con el manejo de la comunidad y la gestión política, de dar un tratamiento diferencial a los asuntos relacionados con la generación de alianzas y la puesta en marcha de estrategias colaborativas, siguen teniendo un peso muy importante los cursos relativos a las «funciones internas», por utilizar la terminología de los autores, suponiendo entre un 66 y un 61 por 100 del total de materias a estudiar.

Nunca será suficiente la insistencia en ser buenos gestores, pero los retos han cambiado y también la necesidad de contar con nuevos perfiles directivos que tengan sus prioridades en aquellos temas que habían quedado adormecidos por un excesivo énfasis en los procesos y en las cuestiones operativas, pero que eran y son nucleares para la revitalización de la organización.

## 2. Nuevos retos, nuevos perfiles

En efecto, se hace necesario dar un paso más y hacer una relectura de lo que en su día dio pie a constituir las organizaciones, a saber, el sentido de misión. La orientación al resultado ha llevado a una fuerte especialización, dejando de lado el componente holístico que caracteriza, en su naturaleza, a las entidades no lucrativas. Ahora más que nunca se hace necesario contar con una misión fuerte, bien orientada, evitando considerarla una mera declaración de intenciones. La misión debe recuperar su protagonismo a la hora de dar foco, sirviendo de guía en la toma de decisiones, con repercusiones concretas, tangibles y medibles en la marcha diaria de la institución. Nunca fue éste un asunto baladí, pero las nuevas perspectivas de evolución organizativa recomiendan no dejarla en un cajón, reclamando para sí su capacidad de influir activa y positivamente.

Las organizaciones protagonistas de nuestro artículo deben ganar en densidad, en profundidad, contar con una textura renovada. Las razones que nos llevan a esta

afirmación son varias, todas ellas derivadas de los nuevos retos a los que tienen que enfrentarse y que van a exigir la revisión de los perfiles directivos, al menos en lo que al desarrollo de habilidades se refiere. Bajo nuestro punto de vista, de un perfil puramente técnico, se hace necesario enriquecerlo con una dimensión política —entendida ésta en sentido clásico— que permita afrontar la nueva situación con renovadas herramientas. Este nuevo perfil pasa por dar relevancia a la solución de problemas no estructurados que requieren de un conocimiento prudencial. Éste se convierte en el quicio en el que pivota la solución de los retos que definen el escenario actual y que, a nuestro juicio, podemos sintetizar en tres grandes factores:

a) Recuperar el protagonismo público. En ocasiones, se ha mantenido un discurso excesivamente escorado del lado político —ahora sí entendido como la profesionalización de las tareas legislativas y ejecutivas de organización de la sociedad— tanto en el terreno cultural, como educativo y social, que les ha llevado a inmiscuirse en áreas de actuación que no les son propias, *commoditizándose* e identificándose con roles tradicionalmente asumidos por los partidos políticos. Las mal asumidas responsabilidades de mantener protagonismo político, ha desatendido el genuino debate público, abandonándolo irresponsablemente en manos de aquellos. Cuando se deja a las ideologías la lid sobre las ideas se corre el riesgo de instrumentalizar los valores con el fin de satisfacer intereses particulares. Las fundaciones, organizaciones no gubernamentales y asociaciones son el vehículo de estructuración de la sociedad civil y no un conjunto de entidades *parapolíticas*. Si no cumplen la misión ineludible que les encomienda tácitamente la sociedad, el sistema queda pervertido y tiende a corromperse. Es por ello que la profesionalización directiva de las organizaciones sin ánimo de lucro, requiera de la incorporación de perfiles acostumbrados a identificar propuestas de valor para cada una de las partes que integra el grupo de interés de la institución, siendo capaz de crear una estructura que favorezca la coordinación y la integración de objetivos, sin diluir sus valores —cayendo en una

visión caleidoscópica— y sin imponer incómodamente una visión restrictiva que destile el cumplimiento de sus objetivos en un crisol chato y poco relevante para otros.

El perfil dialogante que debe buscarse en aras de la nueva profesionalización tiene que aunar diplomacia y eficacia: en el ámbito del Tercer Sector, los valores institucionales no se imponen, se proponen, pero esta propuesta debe ser susceptible de ser evaluada sobre su capacidad de influir y de cambiar inercias sociales. Hay que abrir la organización a un mundo cada vez más globalizado e interconectado, donde las ideas fluyen más allá de las fronteras geográficas en que las que se originan, con una mayor capacidad de influencia, amplificándose, dilatándose gracias a la movilidad de personas y a la existencia de medios con potencial para alcanzar audiencias amplias y muy segmentadas. En este nuevo entorno, es inevitable estar sometido al dictamen y supervisión de más personas y grupos de interés, por lo que una presentación amable y transparente de los logros, métodos de trabajo y objetivos institucionales no es solo una cuestión de cortesía, sino de necesidad para hacer valer la propia existencia como organización.

b) Enfrentarse a las consecuencias de la crisis económica desde el fortalecimiento institucional. La situación económica en la que nos encontramos hace aconsejable crecer por dentro, dotar a la entidad de más peso, si nos permiten hablar así, para conseguir mayor estabilidad institucional. Antes de avanzar en nuestro planteamiento, detengámonos brevemente en la justificación de esta afirmación: cómo afecta la crisis económica a estas organizaciones (de forma que no caigamos en lugares comunes) y a qué nos referimos cuando hablamos de una mayor estabilidad institucional.

La restricción de medios económicos, tanto públicos como privados, ha sido una tónica general desde 2008 hasta la fecha, produciéndose una reducción muy acentuada en los últimos dos años. Tanto el informe elaborado por el Instituto de Innovación Social del ESADE (Rodríguez, Carreras y Sureda, 2012), como por el de la Fundación Addeco (2011) así lo atestiguan. La previsión de caída de la financiación respecto al año 2011

para este año 2013 es de entre un 2 y un 15 por 100, dependiendo del sector de actividad en el que la organización desarrolle su actividad. Si bien es cierto que la financiación pública ha podido compensar en estos años la caída de la financiación privada, ésta disminuirá en un futuro inmediato. Solo en 2011, el sector recibió más de 8.000 millones de euros de financiación, con una alta dependencia de la financiación pública (70 por 100 del total) y más del 20 por 100 de la financiación privada procedente de la obra social de las cajas de ahorros. Se señala el año 2012 como el año de llegada real de la crisis para el Tercer Sector de acción social. A lo largo de este año 2013 y una vez cerrada y aprobada la contabilidad del año anterior, veremos si se cumplen estas premoniciones.

La consecuencia inmediata del descenso en las aportaciones se concreta en una reducción de las actividades, en un redimensionamiento de las plantillas y en una drástica limitación en los presupuestos para la realización de tareas de *marketing*, comunicación y sensibilización. Es decir, no solo ha afectado a sus gastos discrecionales sino también, y especialmente, a los de estructura. Esto tiene una influencia directa sobre el cumplimiento de la misión. No son solo temas operativos los que se están en entredicho sino que, mal valorada respecto a su alcance y consecuencias, la coyuntura económica puede tener repercusiones en el largo plazo y hacer que las entidades no lucrativas sean cuestionadas en su viabilidad y razón de ser. Aun asumiendo que fuera una cuestión contingente y que no suponga un cambio de modelo, para el sector no lucrativo sus influencias podrían ser duraderas.

Esto nos lleva a un segundo punto de reflexión: la necesidad de dar mayor estabilidad. Tal y como viene considerándose por algunos autores (especialmente, Martín Cavanna, 2011) la tarea de fortalecer a las instituciones debería haber sido uno de los puntos centrales de toda dedicación directiva. Dada la imposibilidad de crecer «hacia fuera» por una restricción en los recursos, es el momento de no demorar más ese deseable afán y ocuparse en materializarlo y concretarlo. Los recursos económicos

han de ser cualitativa y cuantitativamente consistentes, compaginando las necesidades de crecimiento con la disponibilidad de dinero y vinculando la naturaleza ordinaria o extraordinaria del ingreso con la del gasto. Parece una afirmación que de obvia, se cae por su propio peso, pero desafortunadamente esconde un principio de prudencia financiera que se soslaya con no poca frecuencia. Permitan hacer uso de alguna experiencia personal para ejemplificar nuestro comentario: en algunas ocasiones hemos encontrado en la contabilidad de diversas fundaciones (se dice el pecado, no el pecador) una partida de gasto vinculada al pago de nóminas, que estaba siendo soportada por otra de ingresos de dudosa materialización (legados) y que, en previsión de su no disponibilidad, se preveía satisfacer con un crédito a corto plazo. La contabilidad de fondos —que vincula solidaria y unívocamente una partida de activo con otra de pasivo— se practica en el sector precisamente para evitar este tipo de riesgos y no debería abandonarse porque los recursos sean de procedencia privada y libre asignación o por apelar a una útil contabilidad de gestión.

La experiencia nos demuestra que en el sector no lucrativo, un recurso está fidelizado cuando al menos lleva un período de cinco años comprometido con la institución. Solo en ese momento dejaría de tener la calificación de extraordinario y podría vincularse a satisfacer el pago de gastos ordinarios. En este sentido hablamos cuando decimos que los recursos deben ser cualitativamente consistentes para favorecer su estabilidad y coadyuvar al fortalecimiento institucional.

Sin pretender abusar de la paciencia del lector, hacemos uso de otro ejemplo para apoyar nuestra tesis sobre la necesaria consistencia (en este caso entendida en términos cuantitativos). Se está convirtiendo en práctica habitual utilizar en el balance la partida de ahorro de emisiones de CO<sub>2</sub> (derecho emisiones efecto invernadero, cuenta 207) como un hecho destacable contablemente. En el caso de una fundación que tiene como misión la promoción de la educación integral dirigida a conseguir una sociedad más justa, más libre y más solidaria, con preferencia por los más necesitados y cuyas

actividades son, fundamentalmente, la puesta en marcha de colegios, no deja de ser al menos sorprendente ver incluido en su balance la partida a la que hacíamos referencia. Si se considera su cuantía (915.000 euros) respecto al total del activo (10.000.000 euros), el hecho cobra nuevos tintes. Y es que cuando se dan desequilibrios contables, la tentación es cuadrarlo vía cuenta de resultados. De igual modo, cuando los ingresos son menores que los gastos, el balance puede dar un respiro para solventar la situación. Este tipo de situaciones son siempre preocupantes, pero si además, se hacen a través de activos inmateriales, casi se vuelven dramáticas.

Para evitar incurrir en estos errores no solo hay que tener una cierta alfabetización financiera y directiva, sino que se hace imprescindible tener una sólida conciencia de la importancia que tiene la misión y su cumplimiento para la viabilidad organizativa. Nótese que en ambos casos, y con independencia del grado de conocimientos técnicos adquiridos, si se hubiera mantenido en mente la misión (y que no fuera ésta considerada una mera declaración de intenciones, publicada en los estatutos y olvidada en el histórico institucional) no se hubiera hipotecado el futuro de la misma por un énfasis excesivo en el corto plazo, manteniendo íntegro el principio de equidad intergeneracional (la organización está para satisfacer las necesidades del beneficiario actual y futuro). Según afirma Lohmann (2007) contar con un sistema formal de rendición de cuentas no garantiza, por sí solo, la transparencia —se pregunta el autor: *can accounting information provide accountability?*—. Solo desde un compromiso con la organización, con su estabilidad y sostenibilidad, se entiende la necesidad de firmeza en la muestra de resultados. Austeridad sí, pero sin tacañería; control del gasto también, pero sin cuestionar la consecución de objetivos. El presupuesto responde a la necesidad de cumplir un plan y si éste sufre desviaciones (positivas o negativas, igual da) justificadas más o menos forzosamente, se está cuestionando la meta fijada, cayendo en un ejercicio de esquizofrenia directiva.

En este sentido, el perfil profesional que debe buscarse para hacer frente a los retos que impone la restricción

económica a la que se enfrentan las fundaciones y asociaciones, se caracteriza por su prudencia (saber armonizar medios y fines), transparencia y rigor. Impulsar sistemas de evaluación y de rendición de cuentas y contar con medios para la comunicación de los resultados alcanzados, es el mejor antídoto para no caer en un ensimismamiento que cuestione, al final del proceso de toma de decisiones, el cumplimiento de la misión.

c) Dar satisfacción a las motivaciones materiales, intelectuales y trascendentes —entendido según el modelo antropológico de dirección de empresas de Juan Antonio Pérez López (2002)— de las personas que forman parte de la plantilla de la organización. Se administran recursos, se dirigen individuos y se gobiernan personas. Cuando una organización se preocupa solo en satisfacer las necesidades materiales de sus miembros se comporta como un mero negocio ya que su único objetivo se centra en ser eficaz, es decir, en consumir menos recursos de los que ingresa. Bajo esta perspectiva todos los medios disponibles (también los humanos) se consideran recursos a administrar. No hay una verdadera labor directiva ya que ésta solo se dará cuando además de su empeño por ser eficaz se busca una mayor atracción, entendida esta como la posibilidad que brinda la entidad a sus miembros para poder aplicar sus propios criterios a la hora de conseguir los objetivos marcados y para conseguir desarrollar nuevas habilidades. Desde este planteamiento, del negocio se da paso a la organización y del hombre como recurso al hombre como individuo. Pero aún el proceso de madurez queda cojo. Se hace necesario dar un paso más e intentar satisfacer las motivaciones trascendentes de los que en ella trabajan, convirtiendo a la organización en institución, siendo un ente único, verdaderamente singular. Cuando la organización se transforma en institución el individuo desvela plenamente su dimensión como persona. Solo en esta última etapa se puede hablar de gobierno. Se puede trabajar por dinero, por lo que se aprende y por el bien que se reporta a un tercero. Cuando la entidad se preocupa por dar satisfacción a esta triple motivación está considerándose a sí misma como institución. En este proceso de

madurez institucional, la cultura y los valores juegan un papel determinante.

Buen ejemplo de estas tres motivaciones las encontramos en la iniciativa *Accenture Corporate Citizenship Program* donde la Fundación Accenture en España ofrece servicios a ONGs para la mejora de sus procesos<sup>1</sup>. A fin de catalizar un cambio en los valores de la compañía, se utilizaron como herramientas el voluntariado corporativo, la realización de proyectos de consultoría gratuita para instituciones del Tercer Sector y el desarrollo de actividades sectoriales que permitieran generar impacto y conocimiento por el intercambio de experiencias. Accenture entiende que el éxito de su programa radica en la implicación y participación de todos: el Comité de Dirección actúa como principal impulsor, facilitando los recursos necesarios; los Comités Ejecutivos se implican fomentando las actividades sociales en toda la organización; los socios participan directamente, gestionando la relación con las organizaciones sociales; los consultores desarrollan los proyectos, aportando su conocimiento; los departamentos de recursos humanos y administración dan soporte, integrando la actividad social en su actividad diaria.

El 12 de mayo de 2004, en el encuentro «La Acción Social de la Empresa como palanca para la Generación de Valor» celebrado en el Hotel NH Nacional, la Directora de la Fundación Accenture, Ana Millán, nos hizo partícipes de los motivos por los que se impulsó este programa. «En primer lugar por interés de los socios. Ellos creían que la empresa tenía que aportar algo a la comunidad y que la mejor manera era transmitiendo su *Know-How*. Había un convencimiento personal e interés en mejorar nuestro nombre y nuestra reputación. En segundo lugar por presión de nuestros clientes: ¿Cómo recomendar que hicieran algo si nosotros mismos no lo hacíamos primero? Había que legitimarse entre ellos, actuando y mostrando resultados. En tercer lugar por nuestro perso-

---

<sup>1</sup> El caso se recoge íntegramente en nuestro libro MARTÍNEZ, CARBONELL y AGÜERO (2006).

nal, que nos demandaba impulsar este tipo de prácticas. Algunos ya lo hacían a nivel particular por propia iniciativa, pero querían un reconocimiento por parte de la compañía. De hecho, ahora, cuando se les asigna una cuenta “social” se hace como si fuera un cliente habitual, y con el mismo nivel de exigencia. También por un sentimiento de orgullo: el consultor puede hacer el bien en el desempeño de su actividad. Por último, como medio para capturar nuevas habilidades y conocimientos. Cada vez son más los trabajos de consultoría que se demandan por parte de las empresas en estos temas, e incluso por parte de algunas ONG para mejorar sus organizaciones. Nos interesaba tener más experiencia en este campo para poder ofrecer, también ahí, el mismo nivel de calidad que en el resto de servicios».

A nuestro juicio, este ejemplo recoge los distintos componentes que habíamos comentado al inicio del apartado. Por una parte, se reconoce el espíritu altruista de los socios que creían que Accenture tenía mucho que aportar. Asimismo, existía entre los empleados una motivación individual por colaborar con causas sociales, entendiendo que podían ampliar su impacto si se hacía al amparo de la institución y contando con su apoyo e implicación. Existe por tanto una fuerza interna a la organización que impele a que la misma ponga en marcha algún tipo de proceso que satisfaga estas inquietudes personales. La necesidad de afianzar las relaciones con sus clientes y la posibilidad de encontrar nuevas oportunidades de negocio, acaban por darle la dimensión estratégica necesaria para que se materialice, en la Fundación Accenture, un programa de transferencia de metodología y conocimiento al Tercer Sector. La sólida reputación entre sus *stakeholders* se intenta que esté cimentada sobre las bases de la unidad, la atractividad y la eficacia: unidad y coherencia con los valores personales y corporativos, atractividad y responsabilidad para con el entorno donde desempeña su actividad, y eficacia para mantener y hacer crecer su negocio, aprovechando nuevas oportunidades.

El poner el foco en la eficacia y hacerlo en un entorno en el que las restricciones económicas son cada vez

mayores, puede llevar a que las personas se «enroquen» en la organización, dejándose llevar solo por la motivación de mantener el empleo y recibir una retribución adecuada a fin de mes. No es éste el tipo de personal que se necesita. Es crítico en estos tiempos de zozobra, no olvidar el papel de liderazgo que todo directivo debe asumir, sacando lo mejor de cada uno, facilitando el ambiente de trabajo que propicie el que cada uno dé lo mejor de sí mismo. Solo se conseguirá si hay una adhesión a los valores que la institución vive. Movilizar la voluntad para que nadie se quede en lo más epidérmico de su aportación, supone apelar a todas las fuentes de motivos que justifican la actuación de la persona.

El responsable del gobierno de una fundación, ha de ser evaluado también por el grado de afección que tienen los empleados y voluntarios, al proyecto institucional que está detrás. Este grado de afección se mide en términos de fidelidad y permanencia, pero también por el compromiso y participación en la toma de decisiones. De igual forma que decíamos que la transparencia es el mejor antídoto de la autocomplacencia, tener una sólida cultura lo es de la motivación y del rendimiento.

### 3. A modo de epílogo

Hasta la fecha, la formación de profesionales para puestos directivos dentro del Tercer Sector ha puesto su énfasis en la adquisición de habilidades funcionales, dejando de lado la repercusión que tiene, en el desarrollo de habilidades de gobierno, la recuperación del sentido de misión. Todas las iniciativas del sector *nonprofit* surgen para dar satisfacción a las inquietudes más genuinamente humanas. Esta pasión dominante, si nos permiten hablar así, es por sí sola, razón suficiente como para tener una especial sensibilidad en no desviarse del objetivo, aunque el ambiente sea adverso, aunque los medios sean escasos, aunque el debate público esté contaminado. Más bien, precisamente porque la situación es la que es, es por lo que se requiere de una profundización en el desarrollo de habilidades prudenciales y no solo técnicas.

Aun a riesgo de parecer pintoresco, permitámonos hacer uso del rasgo distinto que establece el Código de Derecho Canónico (CIC) para identificar, en su canon 1.284, la obligación del administrador de los bienes materiales: debe cumplir su función con la diligencia de un «buen padre de familia». Sin menoscabo de las responsabilidades que le reconoce explícitamente el CIC a esta tarea, hagamos una breve reflexión sobre esta forma de entender la administración de recursos y, por extensión, la dirección de entidades no lucrativas ya que, en nuestra opinión, sintetiza bien los planteamientos hechos a lo largo del artículo. Un directivo que se comporte como un «buen padre de familia» debe procurar que la organización que está bajo su responsabilidad sea: *i) autosostenible*, que los medios vengan de fuentes reconocibles (debe ser, por tanto, *ii) transparente y acostumbrada a la rendición de cuentas*); *iii) sin tener capacidad ociosa* — todos los bienes deben estar aplicados en la satisfacción de algún fin concreto — *ni recursos escasos*. Es bueno hacer de la necesidad virtud, pero en la administración de bienes, los recursos deben estar ajustados para no generar innecesariamente frustración, insatisfacción respecto al alcance de algunas metas legítimas. Deben ser, por tanto, *iv) prudentes* en el manejo de los recursos a la vez que *magnánimos* en la fijación de metas. La magnanimidad ha de estar aquilatada por el cumplimiento de un plan, de forma que se hagan posibles, abarcales, realistas. Debe haber un gusto por lo adecuado, por encontrar los medios que hagan justicia a la naturaleza del fin en ellas depositado. Por último, *v) se ha de buscar lo mejor*, no lo más barato ni lo más caro, sino lo más idóneo. Si además, quien asume la dirección de fundaciones y asociaciones es consciente que éstas nunca son propietarias de los recursos, sino meras depositarias, y que los medios a su alcance están destinados a dar cumplimiento a los objetivos en los que se concreta la misión para la que la organización se creó, el perfil directivo queda claramente fijado en sus responsabilidades.

No es solo una cuestión de poner más o menos énfasis en lo táctico o en lo estratégico, sino desarrollar una visión directiva que se centre en los aspectos capitales,

haciendo una sabia combinación de ambas dimensiones. El *aggiornamento* del sector *nonprofit* que venimos reclamando pasa, a nuestro juicio, por una mayor sensibilidad por ver en la misión una guía útil para el gobierno de la entidad, por tener más peso y relevancia pública. A primera vista puede parecer que estas ideas son recurrentes y casi lugares comunes — muchas están en el origen del sector no lucrativo — pero puestas en relación con el nuevo contexto social, adquieren una dimensión distinta, llegando a poder condicionar tanto la filosofía institucional como la vida diaria de las organizaciones.

### Referencias bibliográficas

- [1] DRUCKER, P. (1990): *Managing the Nonprofit Organization*. Nueva York, Harper Collins.
- [2] FUNDACIÓN ADDECO (2011): *III Informe La ONG que yo quiero*. [http://www.fundacionaddeco.es/\\_data/SalaPrensa/Estudios/pdf/228.pdf](http://www.fundacionaddeco.es/_data/SalaPrensa/Estudios/pdf/228.pdf).
- [3] HANSMANN, H. (1987): «Economics Theories of Nonprofit Organizations». *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, ed. POWELL, W. pp. 27-42. Yale University Press. New Haven.
- [4] LOHMANN, R. A. (2007): «Charity, Philanthropy, Public Services or Enterprise: What Are the Big Questions of Nonprofit Management Today?» *Public Administration Review*; mayo/junio; 67, 3, pp. 437-444.
- [5] MARTIN CAVANNA, J. (2011): *Cómo proporcionar luz y calor a las organizaciones no lucrativas: misión, foco y resultados*. 1ª reimpresión, Madrid. Guía sobre gobierno (I), publicado por Fundación Compromiso y Transparencia.
- [6] MARTÍNEZ, J. L.; CARBONELL, M. y AGÜERO, A. (2006): *Los Stakeholders y la Acción Social de la Empresa*. Madrid. Fundación Rafael del Pino-Marcial Pons, ediciones jurídicas y sociales.
- [7] MIRABELLA, R. M. y WISH, N. (2000): «The Best Place Debate: A Comparison of Graduate Education Programs for Nonprofit Managers» *Public Administration Review*; mayo/junio; 60,3, pp. 219-229.
- [8] PÉREZ LÓPEZ, J. A. (2002): *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. 5ª edición. Madrid, Ediciones Rialp.
- [9] RODRÍGUEZ, E.; CARRERAS, I. y SUREDA, M. (2012): *Innovar para el cambio social: de la idea a la acción*. Septiembre. Instituto de Innovación Social (ESADE), Barcelona.
- [10] ROJO, J. y ÁLVAREZ, J. J. (2007): «La Formación para la Gestión de Entidades no lucrativas de Acción Social». *Revista Española del Tercer Sector*, nº7, septiembre-diciembre, Madrid, pp. 85-129.

[11] SALAMON, L. (1994): «The Rise of the Nonprofit Sector». *Foreign Affairs*, vol. 73, nº4, julio-agosto, Nueva York, pp. 109-122.

[12] VV AA (1999): *Harvard Business Review on Nonprofits*. Boston, Harvard University Press.

[13] WEISBROD, B. (1988): *The Nonprofit Economy*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.

[14] WOLF, T. (1999): *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. Nueva York, Fireside Edition by Simon and Schuster.

## ÚLTIMOS MONOGRÁFICOS PUBLICADOS

