FACTORES PRINCIPALES QUE ESTIMULAN LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Por

David Jacobo Guzmán Díaz

Tesis sometida en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
en
Finanzas

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ

2006

Aprobada por:

Dafne Javier Montalvo, DBA Miembro, Comité Graduado	Fecha
Yolanda Ruiz Vargas, PhD Miembro, Comité Graduado Decana Asociada de Investigación y Asuntos Graduados Colegio de Administración de Empresas	Fecha
Loida E. Rivera Betancourt, PhD Presidente, Comité Graduado	Fecha
Mercedes Ferrer, MS Representante Oficina de Estudios Graduados	Fecha

Copyright © Por David Jacobo Guzmán Díaz, 2006
Todos los derechos reservados.

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es explorar los factores principales endógenos y exógenos que estimulan a las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) a ser sustentables financieramente. Se administró un cuestionario a 51 directores ejecutivos de OSFL para identificar y medir sus percepciones respecto a la identificación de estos factores. Los hallazgos más importantes fueron: la obtención de nuevas fuentes se ha convertido en una tarea difícil en la medida en que las fuentes tradicionales de fondos disminuyen; la identificación de nuevas Fuentes de fondos es una de las prioridades estratégicas de los directores ejecutivos y las OSFL no pueden depender únicamente de donativos públicos y privados para análisis de factores y un análisis principal de componentes. Estas pruebas estadísticas permitieron identificar que los factores determinantes que estimulan el sustento financiero son: la necesidad de diversificación de las fuentes de fondos, el ciclo de vida de la organización, los cambios en el mercado financiero, estilo gerencial del oficial ejecutivo, el crecimiento de la demanda de servicios sociales y la gerencia estratégica. Se concluyó, a partir de la evidencia de investigación, que los factores anteriores inciden significativamente, en estimular el sustento financiero de las OSFL en la mediada que la demanda por servicios sociales siga una tendencia creciente.

Abstract

The main objective of this research is to explore the primary factors, endogenous as well as exogenous, that stimulate Non-Profit-Organizations (NPOs) to be financially sustainable. A questionnaire was forwarded to 51 executive officers of NPOs, to identify and measure their perceptions related to the determination of these factors. The most important findings were: the search for new financial sources is now a difficult task, since traditional funding sources are decreasing; the identification of new funding sources is one of the strategic priorities of executive officers and NPOs cannot rely only on public and private contributions to fulfill their mission. For validation of those factors that stimulate financial sustainability, a factor analysis and a principal components analysis was performed. These statistical tests were useful to pinpoint those primary factors that stimulate sustainability, such as: the need for diversifying funding sources; the life cycle of the organization; changes in financial markets, managerial styles of executive officers, a demand increase for social services and strategic management. The main conclusion, as drawn by the evidence in this research, is that the fore mentioned factors are pivotal in stimulating financial sustainability of NPOs, since demand for social services follows an increasing trend.

Tabla de Contenido

Resumen iii
Abstract iv
Tabla de Contenido v
Lista de Tablas ix
Lista de apéndices xi
Lista de Abreviaturas xii

Capítulo I: Introducción 1

1.1. Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico 3
1.2. Terminología 3
1.2.1. Corporaciones Sin Fines de Lucro 3
1.2.2. Sostenimiento financiero 4
1.2.3. Empresarismo Social 4
1.2.4. Organizaciones sin fines de lucro 5
1.3. Justificación 6
1.4. Pregunta de investigación 6
1.5. Objetivos 6
1.6. Supuestos 7
1.7. Organización de la tesis 8

Capítulo II: Revisión de Literatura 10

2.1. Trasfondo 10
2.2. Las Corporaciones Sin Fines de Lucro 12
2.2.1. Tipología 13
2.2.2. Las OSFL en Puerto Rico 16
2.2.3. Ingresos y Activos 16
2.2.4. Inventario de OSFL en Puerto Rico 18
2.3. El Sostenimiento Financiero de las OSFL 18
2.3.1. Trasfondo 19
2.3.2. Niveles de sustento financiero 20
2.4. El Empresarismo Social 21
2.4.1. Trasfondo y causas 22
2.4.2. La Empresa social 23
2.4.3. El concepto de empresarismo social 24
2.4.4. Clasificación 25
2.4.5. Habilidades necesarias para entrar al campo de las sin fines de lucro 26
2.4.6. Balanceando el ingreso con la misión 28
2.4.7. El fenómeno a nivel global 28
2.4.8. El Empresariado social en Puerto Rico 29
2.5. Principales factores que estimulan el sostenimiento financiero de las OSFL 32
2.5.1. Misión y necesidades organizacionales 32
2.5.2. Ciclo de vida de la organización: crecimiento y continuidad 33
2.5.3. Gestión financiera 33
2.5.4. Estilo gerencial y liderato del Director Ejecutivo 33
2.5.5. Cambios en la estructura del mercado de financiamiento 35
2.5.6. Demanda Creciente de Servicios Sociales 36

2.6. Resumen ... 37

Capítulo III: Metodología de la Investigación ... 38

3.1. Fase II ... 39
3.1.1. Objetivo I: Estrategias de OSFL en Estados Unidos, India y Puerto Rico que mencionan los factores que estimularon su sostenimiento financiero ... 39
3.1.2. Objetivo II: Factores internos que determinan la necesidad de sostenimiento financiero ... 39
3.1.3. Objetivo III: Factores externos que determinan la necesidad de sostenimiento financiero ... 40
3.2. Fase III y IV ... 40
3.2.1. Objetivo IV: Estudio de los principales factores internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero en las CSFL de Puerto Rico ... 40

Capitulo IV: Casos de OSFL sostenibles financieramente en otros países ... 46

4.1. Rubicon Programs, Inc. - Richmond, California, Estados Unidos ... 46
4.1.1. Edificios y Terrenos ... 47
4.1.2. Adiestramiento laboral del Departamento del Trabajo para deambulantes ... 47
4.1.3. Servicio de Panadería y Catering de Rubicon ... 48
4.1.4. Investigación de mercados y desarrollo de productos ... 49
4.1.5. Producción y operaciones ... 49
4.1.6. Nuevas oportunidades de negocio proveen nuevas oportunidades de empleo ... 50
4.1.7. Negocios exitosos versus adiestramiento exitoso ... 51
4.1.8. Hallazgos ... 52
4.2. Juma Ventures, San Francisco – California, Estados Unidos ... 55
4.2.1. Iniciativas de negocios ... 55
4.2.2. La concesión del Parque del Candelero de Ben y Jerry's ... 56
4.2.3. Helados en Ruedas ... 56
4.2.4. Iniciativas Empresariales de Larkin ... 57
4.2.5. Hallazgos ... 60
4.3. Pioneer Human Services – Seattle, Washington, Estados Unidos ... 61
4.3.1. Empresas del grupo ... 62
4.3.1.1. Industrias Pioneer ... 63
4.3.1.2. Servicios Alimenticios ... 64
4.3.1.3. Servicios de distribución ... 64
4.3.1.4. Impresión y correo ... 65
4.3.2. Programas del grupo ... 65
4.3.2.1. Correccionales comunitarias ... 66
4.3.2.2. Servicios de salud de la conducta y de vivienda ... 66
4.3.2.3. Grupo de servicios de apoyo ... 67
4.3.3. Hallazgos ... 69
4.4. Producir, Inc. - Canóvanas, Puerto Rico ... 70
4.4.1. Panadería La Cubuyana ... 70
4.4.2. Panadería La Triunfadora ... 72
4.4.3. La Cooperativa de Ahorro y Crédito ... 73
4.4.4. Hallazgos ... 75
4.5. Las Flores Metalarte, Inc. - Coamo, Puerto Rico ... 75
4.5.1. Autogestión comunitaria ... 77
4.5.2. Factores determinantes del sostenimiento financiero ... 77
4.5.3. Hallazgos ... 78
4.6. Grameen Bank el banco de los pobres, Bangladesh ... 79
4.6.1. Estadísticas ... 79
4.6.2. Ingresos y gastos ... 80
4.6.3. Vivienda para los pobres ... 81

4.6.4. La red Grameen 82
4.6.5. Empresas creadas por el Grameen Bank 82
4.6.6. Superando el umbral de la pobreza 83
4.7. Hallazgos generales 84

Capítulo V: Factores internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero de las OSFL 87

5.1. La encuesta 87
5.1.1. El Cuestionario 87
5.1.1.1. Preguntas y justificación 88
5.1.2. Tablas de frecuencia 91
5.1.2.1. Nivel de complejidad en la obtención de fondos 91
5.1.2.2. Identificación de fuentes de fondos como prioridad estratégica 91
5.1.2.3. Dependencia en donativos públicos y privados 92
5.1.2.4. Iniciativa empresarial 92
5.1.2.5. Exención Contributiva estatal 93
5.1.2.6. Exención contributiva federal 93
5.1.2.7. Exención contributiva 94
5.1.2.8. Generación de ingresos ganados 94
5.1.2.9. Los recursos financieros, la expansión y el crecimiento organizacional 95
5.1.2.10. Cumplimiento de la misión y el sostenimiento financiero 95
5.1.2.11. Actitud empresarial y desarrollo organizacional 96
5.1.2.12. Compatibilidad entre misión social y generación de ingresos 96
5.1.2.13. Nivel de demanda de servicios 97
5.1.2.14. Generación de ingresos para atender la demanda de servicios 97
5.1.2.15. Nivel de complejidad en la obtención de fondos II 98
5.1.2.16. Identificación de nuevas fuentes de fondos II 98
5.1.2.17. Fuentes de ingreso 99
5.1.2.18. Identificación de las actividades de mayor importancia para la organización 100
5.1.2.19. Regiones de mayor impacto 101
5.1.2.20. Género 102
5.1.2.21. Posición de la persona encuestada 102
5.1.2.22. Edad 103
5.1.2.23. Nivel educativo 103
5.1.3. Tabulaciones cruzadas 104
5.1.3.1. Complejidad en la obtención de fondos 104
5.1.3.2. Nivel académico y dependencia organizacional en donativos públicos y privados 105
5.1.3.3. Identificación y búsqueda de nuevas fuentes de fondos 105
5.1.3.4. Iniciativa empresarial social por preparación académica 106
5.1.3.5. Generación de ingresos por clasificación de la organización 106
5.1.3.6. Generación de ingresos por preparación académica 107
5.1.3.7. Incompatibilidad entre la misión y generación de ganancias por preparación académica 107
5.1.3.8. Incompatibilidad entre la misión y generación de ganancias por género 108
5.1.3.9. Incompatibilidad entre la misión y generación de ganancias por edad 108
5.1.3.10. Incompatibilidad entre la misión y la generación de ganancias por posición 109
5.1.3.11. Incompatibilidad por exención contributiva 109
5.1.3.12. Exención contributiva como herramienta de sostenimiento financiero por posición 110

5.1.3.13. Expansión y crecimiento organizacional por clasificación de la organización 111
5.1.3.14. Nivel académico y orientación hacia el empresarismo social 111
5.1.3.15. Demanda de servicios y generación de nuevas fuentes de ingreso 112
5.1.3.16. Demanda de servicios por clasificación de organizaciones sin fines de lucro 112
5.1.4. Correlaciones 113
5.1.4.1. Resultados 114
5.1.5. Pruebas de hipótesis 117
5.1.6.1. Prueba de significancia Ji cuadrado 117
5.1.6.2. Prueba del análisis de regresión múltiple. 118
5.1.6. Análisis de factores 121
5.1.6.1. Procedimiento 121
5.1.6.2. Supuestos 121
5.1.6.3. Definiciones operacionales 122
5.1.6.4. Procedimiento 122
5.1.6.5. Rotación 126
5.1.6.6. Interpretación 128
5.1.6.7. Limitantes 128
5.2. Resumen de hallazgos 129

Capítulo VI: Resumen y Recomendaciones 133

6.1. Resumen general de los hallazgos de la investigación 133
6.2. Recomendaciones 140
6.3. Sugerencias para investigación futura 142

Bibliografía 144
Apéndices 147

Lista de Tablas

Tabla 2.1: Categorías de Clasificación de Organizaciones sin Fines de Lucro..... 14
Tabla 2.2: Categorías de Clasificación de las Corporaciones sin Fines de Lucro..... 15
Tabla 2.3: Espectrum del empresarismo social 21
Tabla 2.4: Comparación de Posibles Figuras Jurídicas de las Empresas Comunitarias..... 31
Tabla 3.1: Casos de estudio de OSFL 39
Tabla 3.2: Análisis de confiabilidad 44
Tabla 5.1: Conceptos utilizados en la encuesta 88
Tabla 5.2: Motivación detrás de cada pregunta de la encuesta 91
Tabla 5.3: Nivel de Complejidad en la obtención de fondos 91
Tabla 5.4: Identificación de nuevas fuentes de fondos 92
Tabla 5.5: Dependencia en donativos 92
Tabla 5.6: Iniciativa Empresarial 93
Tabla 5.7: Exención Contributiva Estatal 93
Tabla 5.8: Exención Contributiva federal 94
Tabla 5.9: Exención Contributiva 94
Tabla 5.10: Generación de Ingresos Ganados 95
Tabla 5.11: Los recursos financieros, la expansión y el crecimiento 95
Tabla 5.12: Cumplimiento de la misión y sostenimiento financiero 96
Tabla 5.13: Actitud Empresarial y desarrollo organizacional 96
Tabla 5.14: Compatibilidad entre misión social y generación de ingresos 97
Tabla 5.15: Nivel de demanda de servicios 97
Tabla 5.16: Generación de ingresos para atender la demanda de servicios 98
Tabla 5.17: Nivel de complejidad en la obtención de fondos II 98
Tabla 5.18: Identificación de nuevas fuentes de fondos II 99
Tabla 5.19: Actividades de mayor importancia para la organización 101
Tabla 5.20: Regiones geográficas de mayor impacto 102
Tabla 5.21: Género 102
Tabla 5.22: Posición de la persona encuestada 103
Tabla 5.23: Edad 103
Tabla 5.24: Nivel Educativo 104
Tabla 5.25: Complejidad en la obtención de fondos por posición 104
Tabla 5. 26: Nivel académico y dependencia organizacional en donativos públicos y privados 105
Tabla 5.27: Identificación y búsqueda de nuevas fuentes de fondos 106
Tabla 5.28: Iniciativa empresarial social por preparación académica 106
Tabla 5.29: Generación de ingresos por clasificación de la organización 107
Tabla 5.30: Generación de ingresos por preparación académica 107
Tabla 5.31: Incompatibilidad entre la misión y generación de ganancias por preparación académica 108
Tabla 5.32: Incompatibilidad entre la misión y generación de ganancias por género 108
Tabla 5.33: Incompatibilidad entre la misión y generación de ganancias por edad 109
Tabla 5.34: Incompatibilidad entre la misión y la generación de ganancias por posición ... 109
Tabla 5.35: Incompatibilidad por exención contributiva 110
Tabla 5.36: Exención contributiva como herramienta de sostenimiento financiero por posición 110
Tabla 5.37: Expansión y crecimiento organizacional por clasificación de la organización .. 111
Tabla 5.38: Nivel académico y orientación hacia el empresarismo social 112
Tabla 5.39: Demanda de servicios y generación de nuevas fuentes de ingreso 112
Tabla 5.40: Demanda de servicios por clasificación de organizaciones sin fines de lucro.. 113
Tabla 5.41: Variables asociadas 113
Tabla 5.42: Matriz de correlaciones Pearson 116

Tabla 5.43: Generación de ingresos por demanda de servicios 117
Tabla 5.44: Prueba estadística Ji cuadrado 118
Tabla 5.45: Variables incluidas en el modelo de regresión 119
Tabla 5.46: Variables independientes 119
Tabla 5.47 Resumen del modelo 120
Tabla 5.48: Análisis de la varianza 120
Tabla 5.49: Análisis de coeficientes 121
Tabla 5.50: Matriz de correlaciones 124
Tabla 5.51: Comunalidades 125
Tabla 5.52: Análisis principal de componentes 125
Tabla 5.53 Matriz de componentes 126
Tabla 5.54 Matriz de componentes rotada 127
Tabla 5.55 Cargas de factores con mayor peso 128
Tabla 5.56: Factores identificados 128

Lista de apéndices

Apéndice 1: Cuestionario 148
Apéndice 2: Libro de códigos para el Cuestionario 155
Apéndice 3: Observaciones generales de los participantes encuestados 161

Lista de Abreviaturas

ADT - Administración del Derecho al Trabajo
CA - California
CFS - Center of Food Services
CSFL - Corporaciones Sin Fines de Lucro
DOC - Department of Correction
DSM - Departamento de Salud Mental
EDA – Administración de Desarrollo Económico
FCPR – Fundación Comunitaria de Puerto Rico
HEDF – Development Fund
ICOW - Ice Cream on Wheels
IRS - Internal Revenue Service
LBV - Larkin Business Venture
LGC - Ley General de Corporaciones de 1995
LSYC - Larkin Street Youth Center
NISH - National Industries for Several Handicap
NSC - National Center for Charitable Statistics
NTTE - National Taxonomy of Exempt Entities
NYFS - Northwest Youth and Family Services
OCFL - Organizaciones con Fines de Lucro
OSFL - Organizaciones Sin Fines de Lucro
PCN - Pioneer Center North
PDS - Pioneer Distribution Services
PHS - Pioneer Human Services
PI - Pioneer Industries
PR - Puerto Rico
REAM – Real Estate and Assets Management
SBA - Small Business Administration
WA - Washington

Capítulo I: Introducción

La Ley Número 144 de 10 de agosto de 1995 del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, conocida como “Ley General de Corporaciones de 1995” (en adelante LGC) define a una Corporación Sin Fines de Lucro (CSFL) como aquella que se ha organizado, conforme a la ley, como corporación sin autoridad para emitir acciones de capital y cuyos ingresos, si alguno, no pueden distribuirse entre sus miembros, directores y oficiales.

La exposición de motivos en dicha ley surge en respuesta al crecimiento del fenómeno denominado en muchos países como Tercer Sector o el sector de las organizaciones sin fines de lucro. El Tercer Sector es un mecanismo que viene a ocupar un lugar que no ocupa el sector público ni el sector privado. Representa una opción de acción social que complementa al sector público y privado en ámbitos en los que la participación de la sociedad civil puede implicar una gran diferencia. Está compuesto por la presencia e intervención de actores sociales que pretenden asumir problemas que el gobierno no aborda y, sobre todo, de dar respuestas, “desde abajo” a los nuevos fenómenos sociales. La idea principal que explica el crecimiento de las CSFL, es que el mercado no llega a la demanda no solvente y que el estado no tiene recursos para garantizar la cohesión social (Barreiro, 1999).

Un informe del 5 de junio de 2002 elaborado por Estudios Técnicos (Estudio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro, 2002) recalca la importancia del sector de las OSFL en Puerto Rico:

- El sector de las OSFL aportó $2,156 millones al Producto Bruto (PB) en el año 2000. Este estimado es uno conservador ya que contabiliza sólo la nómina del sector y el trabajo voluntario. Esa cifra representa alrededor de un 5.2% del PB.
- Las OSFL generaron aproximadamente entre 113,000 y 121,000 empleos directos, lo que representa más empleos que los generados por la agricultura y el turismo.
- Las OSFL contaron con 178,727 voluntarios en el 2000.
- Un estimado conservador del número de beneficiarios de las OSFL es entre 500 mil a 600 mil personas.

El estado reconoce la importancia de las OSFL, ya que representan un esfuerzo cívico de economía solidaria, complementario al gobierno y a la empresa privada, dirigido a ofrecer servicios a la sociedad, generando nuevas fuentes de empleo, sirviendo a los intereses del pluralismo y promoviendo la solidaridad entre individuos, además de contribuir sustancialmente al Producto Bruto Nacional. Dentro de los servicios ofrecidos a la sociedad, la misma ley define las categorías de servicios sociales, legales y de defensa de derechos, educativos y de investigación, salud, arte y cultura, recreación y deportes, vivienda, ambientales, desarrollo económico, social y comunitario, donativos, actividades internacionales y servicios religiosos.

Thompson (2002) reconoce la importancia de las OSFL ya que proveen una función similar a la del estado de garantizar y velar por la prestación de servicios sociales que maximicen el bienestar de la comunidad. El crecimiento en la demanda de servicios sociales ha requerido que estas organizaciones adopten posturas similares a las de las empresas con fines de lucro para poder garantizar el cumplimiento de su misión. Esas posturas pueden incluir aspectos gerenciales y requisitos organizacionales tales como la incorporación ante el Departamento de Estado, la inclusión de reglamentos, sistemas de información contable, manuales de procedimientos, la búsqueda de la exención contributiva estatal y/o federal, entre otros. De esta manera, las OSFL deben garantizar tres elementos importantes en el ámbito organizacional: el cumplimiento de la misión, el crecimiento y continuidad, y la auto liquidez.

Es evidente que los tres elementos mencionados pueden cumplirse y llevarse a feliz término sólo con recursos financieros, motivo por el cual se hace necesario un mandato de sostenimiento financiero. Tal mandato requiere la identificación y consecución permanente de fuentes de fondos necesarias para operar satisfactoriamente en el mercado.

Uno de los aspectos de mayor relevancia respecto a las OSFL lo constituyen sus fuentes de ingreso y financiamiento. El Estudio de las OSFL (2002) muestra que el renglón de ingresos más significativo para la gran mayoría de OSFL lo constituyen los donativos recibidos. Los donativos representan alrededor del setenta por ciento (70%) de los ingresos de estas instituciones. Luego de los donativos, el otro mecanismo de importancia significativa es el ingreso generado por la prestación de servicios, renglón que representa aproximadamente el veinte por ciento (20%) de las fuentes totales. El

(10%) restante lo constituyen las cuotas o aportaciones de los miembros, las cuales representan una fuente mínima de los ingresos de estas instituciones.

Estas estadísticas reflejan la necesidad de que las OSFL exploren nuevas fuentes de financiamiento y diversifiquen las actuales, para así garantizar el mandato de sostenimiento financiero que recae sobre ellas. Entre las fuentes de fondos convencionales se pueden considerar los ingresos obtenidos por la venta de bienes y servicios, donativos públicos y privados, e inversiones.

1.1. Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico

El 11% del empleo total de Puerto Rico se concentra en las OSFL. La mayoría de personas de bajos ingresos se benefician de los servicios de las OSFL, ya que éstas colaboran de manera efectiva y eficiente con el gobierno, atendiendo los problemas y necesidades sociales, reduciendo los costos de atender los mismos. Las OSFL subsisten por fondos municipales, estatales, federales, donaciones o apoyo económico de fundaciones y corporaciones. Hay un cambio de enfoque de un gobierno con visión asistencialista a un gobierno que busca promover la autosuficiencia y autogestión del individuo, las familias y las comunidades; y las OSFL han respondido al reto, ampliando servicios y sustituyendo al gobierno en la prestación de servicios a la comunidad.

1.2. Terminología

El propósito de esta sección es clarificar algunos términos utilizados en el estudio. Se discuten los términos: “corporaciones sin fines de lucro”, “sostenimiento financiero”, “empresarismo social” y “organizaciones sin fines de lucro”.

1.2.1. Corporaciones Sin Fines de Lucro

Es necesaria una aproximación conceptual al término CSFL para delimitar el área principal de estudio. Para ello, se adopta el concepto jurídico emitido sobre este tipo de corporaciones. Se reitera que la Ley General de Corporaciones de 1995 del Estado Libre Asociado de Puerto Rico defina una corporación sin fines de lucro como aquélla que se ha organizado, conforme a esta ley, como corporación sin autoridad para emitir acciones de capital y cuyos ingresos, si alguno, no pueden distribuirse entre sus miembros, directores u oficiales.

En términos de sus ofrecimientos y de las actividades concretas que realizan, las corporaciones sin fines de lucro cumplen propósitos sociales, culturales, educativos, de salud, de recreación y deportes, de desarrollo económico y múltiples otros objetivos de distinta naturaleza que se traducen en servicios a la población en general, a sus miembros y a grupos con necesidades especiales (LGC, 1995).

1.2.2. Sostenimiento financiero

El sostenimiento financiero involucra la búsqueda continua de fondos necesarios para cubrir los gastos administrativos y programáticos básicos que permiten el funcionamiento continuo de una organización. La evaluación de un proyecto requerirá si los fondos suficientes cumplen todas las obligaciones de recursos y financiamiento; sí esos fondos vendrán de una tarifa cargada a los usuarios o de fuentes presupuestarias; y si existe la capacidad de responder a los cambios adversos en condiciones financieras.

También incluye la medida en la cual una OSFL está en capacidad de lograr su misión indefinidamente mediante una, varias o todas las fuentes mencionadas a continuación: ingreso ganado, donativos públicos y privados, inversiones, etc.

1.2.3. Empresarismo Social

Una tendencia emergente provista por autores como Sullivan et al (2003) sugiere que las OSFL han considerado el adoptar una postura competitiva en sus operaciones y lograr formas innovadoras de entregar un valor superior a su mercado potencial. Las OSFL enfrentan un escenario complejo de sobrellevar, el cual incluye: estructura de costos en aumento, mayor competencia por menos donativos y subvenciones, un aumento en la rivalidad de compañías con fines de lucro entrando en la arena de la provisión de servicios sociales, entre otros factores que podrían estar provocando que las OSFL consideren el nivelar o reemplazar su manera tradicional de obtener fondos y financiamiento (Dees,1998). También hay un interés en las OSFL en evitar la dependencia financiera en programas de donativos. McLeod (1997) argumenta que mientras la demanda de servicios sociales ha aumentado exponencialmente durante las últimas dos décadas, la transferencia de fondos a estas organizaciones ha disminuido significativamente; por ejemplo, en los Estados Unidos, el financiamiento

estatal y federal para las OSFL disminuyó un 23% en los ochentas, y continuó disminuyendo en los noventas. Esos cambios han generado un creciente interés en el rol social del concepto de empresarismo como respuesta a esas necesidades. Una de las definiciones más aceptadas en el campo de la investigación del empresarismo social es la presentada por Sullivan, Weerawardena y Carnegie (2003). Tal concepto determina que "el empresarismo social es un constructo multidimensional, capturado por un factor común que se apoya en cuatro factores. El empresarismo social puede expresarse en términos de una configuración empresarial dentro de una metodología orientada al aprendizaje para la construcción de habilidades y capacidades para la entrega de valor social y la formación de una ventaja competitiva sostenida".

1.2.4. Organizaciones sin fines de lucro

Según Thomas Wolf, autor del libro *Managing A Nonprofit Organization in the Twenty-First Century* citado en el Estudio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico (2002), una OSFL es cualquier entidad no gubernamental, legalmente constituida e incorporada bajo las leyes de algún estado, como una corporación sin fines de lucro o caritativa, que ha sido establecida para un propósito público y que está exenta de contribuciones de acuerdo al Servicio de Rentas Internas Federal. Debe tener las siguientes características específicas:

- Tener una misión de servicio público;
- Estar organizada como una corporación sin fines de lucro o caritativa;
- Tener una estructura de gobierno que prohíba el interés individual y la ganancia financiera privada;
- Estar exenta de pagar contribuciones federales[1]; y
- Poseer un estatus legal especial que estipule que los donativos recibidos sean deducibles de las planillas de contribuciones de los donantes.

[1] En el caso de Puerto Rico, el criterio de la exención contributiva federal no aplica como requisito debido a lo expresado en la sección 933 del Código de Rentas Internas Federal que expresa: "todo ciudadano americano que sea residente bona fide de Puerto Rico está exento de pagar contribuciones federales sobre el ingreso generado en Puerto Rico". Por lo tanto, las organizaciones caritativas incorporadas en Puerto Rico que reciben fondos de ingresos generados en la Isla, están por definición exentas bajo esta sección.

La definición de lo que es una OSFL se hace aún más específica con la exclusión de tres tipos de organizaciones:

- Entidades que han sido establecidas con el fin de hacer ganancias, pero que no han podido hacerlas;
- Organizaciones que no son administradas informalmente por un conjunto de personas, quienes no tienen un estatus corporativo especial otorgado por las autoridades estatales o federales, a pesar de que se han constituido para servir algún fin público; y
- Organizaciones que son reconocidas como entidades sin fines de lucro por el Servicio Federal de Rentas Internas, pero no tienen un fin público (v.g. asociaciones profesionales, uniones obreras, clubes sociales y fraternidades).

1.3. Justificación

Dado que actualmente no existen estudios en el tema de sostenimiento financiero de OSFL en Puerto Rico, esta investigación se propone estudiar los factores internos y externos que están estimulando a las OSFL a ser sostenibles financieramente. Seis factores fueron considerados en el estudio: la misión y necesidades organizacionales, el ciclo de vida de la organización, la gestión financiera, el estilo gerencial del director ejecutivo, los cambios en la estructura del mercado de financiamiento y la demanda creciente de servicios sociales.

1.4. Pregunta de investigación

¿Qué factores internos y externos están estimulando a las OSFL a ser sostenibles financieramente?

1.5. Objetivos

El propósito de esta investigación es estudiar los factores que están estimulando a las OSFL a ser sostenibles financieramente. Este objetivo se cumplió efectuando una encuesta a una muestra seleccionada de OSFL. Además, se propusieron los siguientes objetivos:

1. Documentar seis experiencias de OSFL en Puerto Rico y otros países que mencionen los factores que estimularon el sostenimiento financiero.
2. Explorar dentro de la muestra seleccionada aquellos factores internos de las OSFL que estimulan su sostenimiento financiero, tales como: la misión, necesidades organizacionales, el ciclo de vida de la organización, la gestión financiera y el estilo gerencial del director ejecutivo.
3. Explorar dentro de la muestra seleccionada aquellos factores externos de las OSFL que estimulan su sostenimiento financiero, tales como: cambios en la estructura del mercado de financiamiento y demanda creciente de servicios sociales.
4. Estudiar los principales factores internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero en las OSFL.

En esta investigación se podrá estudiar la percepción general de los oficiales y líderes de OSFL con respecto al sostenimiento financiero de sus organizaciones, y los factores internos y externos que estimulan la necesidad de que las OSFL sean sostenibles financieramente en Puerto Rico. En el proceso de diseño de la metodología de la investigación, se determinó identificar los factores internos y externos que intentan explicar la necesidad de sostenimiento financiero en las organizaciones sin fines de lucro.

El alcance de esta investigación se enfocó en la población de corporaciones sin fines de lucro con exención contributiva estatal en Puerto Rico, a través de la distribución por regiones comerciales establecida por el Censo de Negocios de 2002.

1.6. Supuestos

Este estudio plantea los siguientes supuestos:

1. La misión de una OSFL determina la necesidad de sostenimiento financiero organizacional.
2. La necesidad de sostenimiento financiero de una OSFL varía directamente con su ciclo de vida.
3. La gestión financiera de una OSFL esta relacionada con su necesidad de sostenimiento financiero.

4. La necesidad de sostenimiento financiero de una OSFL esta influenciada por el estilo gerencial del director ejecutivo de la organización.
5. Los cambios en la estructura del mercado de financiamiento de las OSFL provocan la necesidad de que las organizaciones sean sostenibles en materia financiera.
6. La creciente demanda de servicios sociales que experimentan las OSFL requiere sostenimiento financiero en cada una de ellas.
7. Los factores internos y externos mencionados estimulan el sostenimiento financiero de las OSFL.

1.7. Organización de la tesis

Esta tesis está dividida de la siguiente manera:

Capítulo II: *Revisión de Literatura*: Este capítulo profundiza en las investigaciones recientes en el área de interés de este estudio. Estas publicaciones reflejan las aportaciones de numerosos autores en la materia. Los temas de mayor relevancia discutidos involucran el análisis de las organizaciones sin fines de lucro en Puerto Rico, su trasfondo, marco conceptual y base jurídica, el comportamiento del sector y su aportación a la economía nacional a través de estadísticas representativas. Este capítulo evidencia la importancia de este creciente sector en la economía nacional y su impacto en el desarrollo social de Puerto Rico. El capítulo explica los factores que determinan el concepto sostenimiento financiero y su impacto en la misión, crecimiento y sustento de las OSFL.

Capítulo III: *Metodología de la Investigación:* Este capítulo ilustra, en profundidad, la metodología propuesta para el cumplimiento de cada uno de los objetivos expuestos en la investigación. Se describen los métodos utilizados para conformar el marco muestral, el muestreo, los factores a utilizar en la investigación, los métodos y los procesos estadísticos utilizados. Trata los factores que representan el concepto de necesidad de sustento financiero en las corporaciones sin fines de lucro.

Capítulo IV: *Casos de OSFL que mencionan los factores internos y externos que estimulan su sostenimiento financiero:* Este capítulo documenta seis casos de OSFL que mencionan los factores que han estimulado la necesidad de ser sostenibles en materia financiera en diferentes regiones de Puerto Rico, Estados Unidos e India. Se seleccionaron ya que son las organizaciones de mayor importancia identificadas en la revisión de literatura y aportan conocimiento de gran pertinencia al desarrollo de la investigación.

Capítulo V: *Factores internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero de las OSFL:* Este capítulo presenta el proceso de diseño del cuestionario, las preguntas, referencias y los resultados del cuestionario. El capítulo presenta los resultados de la encuesta organizados por análisis descriptivo, tabulaciones cruzadas, correlaciones, pruebas de hipótesis y el análisis de factores.

Capítulo VI: *Resumen y recomendaciones*: El capítulo final resume el contenido de la investigación y exhibe los hallazgos de mayor importancia identificados en la encuesta. Se proponen conclusiones finales a partir de las hipótesis planteadas. El capítulo propone investigación futura en el campo. También se enumerarán aquéllas recomendaciones que podrían contribuir a una mejor expansión de la importancia de estimular este sector, mediante legislación sensata, así como de propósito para investigación futura, si alguna.

Capítulo II: Revisión de Literatura

Este capítulo examina el sector de las organizaciones sin fines de lucro y los posibles factores internos y externos que estimulan su sostenimiento financiero.

2.1. Trasfondo

En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y hasta los inicios de los años setentas, los gobiernos de la mayoría de democracias occidentales siguieron el modelo Keynesiano de democracia social, con tasas de cambio fijas para proteger las economías de eventos inflacionarios, políticas económicas casi garantizando el pleno empleo, y un sólido sistema de bienestar y seguridad social para aquéllos que lo necesitaban. Algunos servicios sociales tales como la salud y la educación, eran provistos por el estado. La estabilidad social disfrutada en ese momento aseguraba una aceptación hegemónica del modelo propuesto. Tal hegemonía se enfrentó con serias dificultades, al manifestarse la crisis energética de 1974 cuando un fenómeno inflacionario creciente menospreció la lógica de la tasa de cambio fija.

Desde principios de los años ochenta, muchos de los países que habían mantenido un sistema benefactor de seguridad social por casi 20 años, cambiaron a un nuevo paradigma económico neoliberal de mercado o *laissez-faire*. Este modelo, contrario a su predecesor, se caracterizó por la auto reglamentación de los mercados y el crecimiento acelerado de la privatización de empresas públicas, con una intervención mínima del estado en los sectores económicos. Parte del proceso de neoliberalización de la economía requirió la privatización de activos controlados por el estado, particularmente, aquéllos en áreas claves de la economía, tales como el transporte, la energía y las comunicaciones. El evento se extendió igualmente a los sectores de la salud y la educación, y en algunos casos, a la corrección penal y el manejo de emergencias y desastres. En la medida en que el rol interventor del estado disminuyó, las tasas contributivas también lo hicieron ya que los individuos fueron asumiendo la responsabilidad de su propio bienestar. La tendencia hacia las economías liberales en los países del mundo, fue animada por aquéllos que promulgaban el concepto de economía global o globalización.

Al final de los años noventa, llegó a ser notorio que el modelo neoliberal no aseguraba el bienestar de toda la población. De hecho, la creciente brecha entre individuos ricos y pobres llegó a ser más evidente. Según Gray (1998), Grossman (1998), Karliner (1997), autores citados por Roper y Cheney (2005), las grandes corporaciones, a causa de su habilidad para determinar dónde invertir el capital, pudieron ver el poderío económico en la medida que la regulación se hacía más intensa. La extensión de los principios del mercado neoliberal en el gobierno y la sociedad civil, condujo a un esparcimiento de los límites entre estos sectores más allá aún de lo que habían estado experimentando en las décadas anteriores.

Roper y Cheney (2005) argumentan que una vez el modelo keynesiano, con su sistema de bienestar social había sido probado, la gente ya no estaría dispuesta para aceptar gobiernos que abdicaran su responsabilidad, hacia aquéllos quienes no pueden valerse por sí mismos. Fue el rechazo del modelo neoliberal y sus consecuencias las que guiaron al resurgir de un compromiso, referido comúnmente como “la tercera forma” (Giddens, 1998) citado en Roper y Cheney (2005). La tercera forma redefine la responsabilidad gubernamental por los servicios sociales tales como la salud y la educación; pero también abraza un mercado libre para los negocios y apoya las tarifas comerciales liberadas como la meta de la economía nacional y global, incluyendo la especialización de las economías nacionales en áreas donde ellas pueden competir con bajos precios en el mercado mundial. La tercera forma busca la reconstrucción de una sociedad civil a través del esfuerzo comunitario en conjunto con el gobierno, pero sin fondos para garantizar bienestar social a partir de una metodología basada en derechos (Melendez, 1999; Roper y Cheney 2005).

Hoy en día, los gobiernos ya no pueden proveer el bienestar social en la forma que fue provisto bajo el modelo keynesiano. Un argumento es, que los activos controlados por el estado han sido vendidos, con el propósito de generar más ingresos. No obstante, esos activos eran la infraestructura necesaria del sistema para garantizar política económica. Para agravar el problema, en el campo del cuidado de la salud, los avances en el campo médico han incrementado la expectativa de vida y han creado una demanda ascendente que es muy costosa de cubrir.

Este problema estructural ha contribuido al resurgir de un conjunto de tendencias sociales, estructuras organizacionales e iniciativas individuales, las cuales vienen acuñadas bajo los términos: Tercer Sector, Sector de las Organizaciones Sin Fines de Lucro, la Tercera Vía, Sociedad Civil, entre otros. El Tercer Sector se basa en un intercambio social y en la reciprocidad. Las actividades para la comunidad son sustancialmente diferentes de las actividades propias del mercado, en las que el intercambio está basado en aspectos materiales y financieros y en el que las consecuencias sociales son menos importantes, que las pérdidas y ganancias económicas (Barreiro, 1999).

Reconociendo la importancia del tercer sector en el desarrollo económico de los países, la Legislatura del Estado Libre Asociado de Puerto Rico determinó que las Corporaciones Sin Fines de Lucro (CSFL) constituyen uno de los componentes de mayor importancia del Tercer Sector[2], es decir, de ese sector complementario al gobierno y a las empresas privadas cuyas aportaciones al desarrollo social y económico en todos los países del mundo, está fundado en el compromiso individual y colectivo de sus integrantes.

2.2. Las Corporaciones Sin Fines de Lucro

Como se mencionó en el capítulo uno del estudio, las OSFL están amparadas bajo los capítulos XIX y XX de la Ley Número 144 de 10 de agosto de 1995 del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, conocida como la Ley General de Corporaciones. Esta ley las define en términos de sus ofrecimientos y de las actividades concretas que realizan, según sus propósitos sociales, culturales, educativos, de salud, de recreación y deportes, de desarrollo económico y otros objetivos de diversa naturaleza, que se traducen en servicios a la población en general y a grupos con necesidades especiales.

El aspecto determinante que diferencia a las CSFL de aquéllas empresas con fines de lucro, es que las primeras están sujetas a una restricción importante en lo que se refiere a la distribución de sus recursos (Díaz Olivo, 2000) Esta limitación, aunque no

[2] Este reconocimiento está expresado en la exposición de motivos de los capítulos añadidos XIX y XX de la Ley número 144 de 10 de agosto de 1995 según enmendada, y se hizo bajo los hallazgos e influencia de varios estudios efectuados por la Comisión Especial sobre el Tercer Sector.

impide la generación y acumulación de riquezas por la organización, sí prohíbe la distribución de sus ganancias netas a aquéllas personas en contra de la entidad, esto es, a sus miembros, directores y oficiales.

Se argumenta que cualquier ingreso neto con el que cuente la entidad, luego de cubrir sus gastos operacionales, debe retenerse y utilizarse de conformidad a los objetivos para los cuales fue creada la organización y no para brindarle un rendimiento económico a una persona o grupo de personas en particular.

2.2.1. Tipología

Se han desarrollado varias tipologías para generar una clasificación de los servicios prestados por las OSFL. El *National Taxonomy of Exempt Entities* (NTEE), sistema desarollado por el *National Center for Charitable Statistics* (NSC por sus siglas en inglés) permite la clasificación de las entidades caritativas o sin fines de lucro por propósito, tipo o función principal. El sistema NTEE se compone de diez categorías principales que a su vez se dividen en 27 subcategorías y éstas a su vez en otras más específicas. La Tabla 1 detalla la clasificación.

La Ley General de Corporaciones define en la sección XIX, artículo 19.04 la incorporación de una corporación sin fines de lucro y los requisitos especiales para hacerlo. Dentro de las exigencias que requiere la ley, una OSFL deberá especificar la naturaleza principal de los servicios o propósitos para los cuales se constituye utilizando para ello la categoría que mejor los describa. En la Tabla 2 se enumeran cada una de las áreas de interés.

Tabla 2.1: Categorías de Clasificación de Organizaciones sin Fines de Lucro

Categorías	Descripción
1. Arte, Cultura y Humanidades	Organizaciones filosóficas, artísticas, culturales, sociedades históricas y de preservación histórica
2. Educación (Incluye el Grupo Principal B del NTEE-CC)	Instituciones educativas, escuelas (incluyendo religiosas), bibliotecas, fraternidades, sororidades y aquéllas entidades que ofrecen servicios a estudiantes (becas, asociaciones de ex alumnos, etc.)
3. Medioambiente y animales (Incluye los Grupos Principales C,D del NTEE-CC)	Organizaciones que preservan, protegen y mejoran el ambiente
4. Salud (Incluye los Grupos Principales E,F,G,H del NTEE-CC)	Hospitales, clínicas de planificación familiar, medicina de rehabilitación, servicios de apoyo a la salud, planes médicos, centros de intervención de crisis y de salud mental, hospicios. Incluye además, organizaciones voluntarias involucradas en proveer servicios, educación, diseminación de información e investigación de condiciones específicas de las salud (Ej. Sociedad Americana del Cáncer, Asociación de la Enfermedad de Alzheimer y condiciones relacionadas, etc.).
5. Servicios Humanitarios (Incluye los Grupos Principales I,J,K,L,M,N,O,P del NTEC-CC)	Agrupa aquéllas entidades cuyo propósito primario es asistir en el desarrollo social y personal de los individuos y las familias. Estas organizaciones proveen cuidado, protección y supervisión, además de fomentar la independencia de los individuos y su habilidad para manejar sus vidas. Aquí se incluyen, los centros que proveen ayuda contra la adicción, contra jóvenes en alto riesgo, las que ofrecen empleo, asistencia legal, alimentos, nutrición, albergue, vivienda y oportunidades de vivienda a ciertos grupos de la población; las que ofrecen ayuda contra desastres, además de mitigación y preparación contra éstos. Incluye también organizaciones recreativas y deportivas, desarrollo de jóvenes. No incluye aquéllas que proveen un cuidado extensivo de enfermería, las cuales se clasifican en la categoría de salud.
6. Asuntos internacionales (Incluye el grupo principal Q del NTEE-CC)	Organizaciones cuyo enfoque principal es apoyar actividades fuera de los Estados Unidos (Ej. Amnistía Internacional, UNICEF, Etc.)
7. Beneficio público o para la sociedad (Incluye los Grupos Principales R,T,U,V,W del NTEE-CC. El grupo principal S desarrollo económico comunitario, se tomó como una categoría separada por su relevancia en Puerto Rico.	Agrupa aquéllas entidades filantrópicas que otorgan fondos a otras (Ej. Fundaciones, Fondos Unidos, etc.) dedicadas a promover la investigación tecnológica y científica. Incluye también las que protegen o promueven los derechos civiles y libertades de grupos específicos y aquéllas otras que promueven el estudio o enseñanza de las ciencias sociales y de la conducta.
8. Religión (Incluye el Grupo Principal X del NTEE-CC)	Organizaciones proselitistas (iglesias, sinagogas, mezquitas, etc.)
9. Grupos de Membresía (Incluye el Grupo Principal Y del NTEE-CC)	Aquéllas cuyos beneficios se distribuyen primordialmente entre sus miembros.
10. Desarrollo Económico Comunitario	Entidades que laboran en el desarrollo de los recursos humanos y físicos de una zona geográfica mediante la organización de los residentes para implementar iniciativas de autogestión y que redunden en el bienestar socio-económico de la comunidad. Dichas iniciativas pueden centrarse en desarrollo económico, en vivienda o en ambas.
11. Otras no clasificadas. (Incluye el grupo principal Z del NTEE-CC)	No hay información disponible para clasificarlas en cualquiera de los grupos principales

Fuente: Adaptación del *National Taxonomy of Exempt Entities* desarrollado por el *National Center for Charitable Statistics* del *Urban Institute* de los Estados Unidos, efectuada por el Centro de Desarrollo Económico.

Tabla 2.2: Categorías de Clasificación de las Corporaciones sin Fines de Lucro

Categoría	Descripción
1. Servicios sociales	Incluye la distribución de ropa, alimentos y otros artículos de necesidad; servicios de trabajo social; centros de cuido; charlas y orientaciones para el mejoramiento personal o familiar; servicios relacionados con el maltrato de menores, los envejecientes y las personas desamparadas, así como con la violencia doméstica y familiar; planificación familiar, servicios de rehabilitación social; servicios de ayuda en situaciones de desastre; y otros de naturaleza similar.
2. Servicios legales y de defensa de derechos	Incluye la orientación sobre problemas legales y asistencia legal en los tribunales y otros foros, así como los servicios dirigidos a proteger los derechos civiles y los de grupos étnicos.
3. Servicios educativos y de investigación	Incluye todo tipo de actividad de formación académica, técnica, vocacional o artística; de desarrollo intelectual, de educación especial o remedial y de tutoría; y los servicios complementarios como son los sistemas de información, los bibliotecarios, los audiovisuales; etc. Así mismo, la investigación y práctica en el ámbito de la educación, de las ciencias, la tecnología, el desarrollo socioeconómico y comunitario, etc.
4. Servicios de salud	Incluye todo tipo de actividad dirigida a la prevención, diagnóstico o atención de problemas de salud física o mental.
5. Arte y cultura	Incluye todo tipo de esfuerzo dirigido al desarrollo de actividades musicales, artísticas, teatrales, folklóricas, artesanales, literarias, de baile o declamación, de poesía y museológica; así como de investigación o de publicación respecto a cualquiera de dichos ámbitos. Lo anterior incluye: el desarrollo de foros, charlas, exhibiciones, festivales, conciertos, presentaciones, talleres y cursos cortos de educación no formal.
6. Servicios de recreación y deportes	Incluye todo tipo de esfuerzo dirigido a proveer actividades para ocupar el tiempo libre, con excepción de las culturales, tales como el escutismo, el ecoturismo, el turismo interno y toda clase de deportes. Incluye la organización de maratones, campamentos, clínicas, torneos y cursos no formales de educación física y de otros temas afines.
7. Servicios de vivienda	Incluye programas de rehabilitación y construcción de viviendas, de orientación y ayudas económicas para vivienda, de ubicación y reubicación y otros servicios afines.
8. Servicios ambientales	Incluye todas las actividades dirigidas a proteger y mejorar el ambiente, tales como proyectos educativos, grupos de defensa, campañas de reciclaje, campañas de limpieza; así como investigaciones y publicaciones sobre el tema, etc. Incluye, además, la defensa de la vida salvaje y los servicios de protección y salud de animales.
9. Desarrollo económico, social y comunitario	Incluye toda actividad dirigida a promover el desarrollo, y la rehabilitación de todo tipo de industria o comercio y el mejoramiento de la infraestructura. Incluye la autogestión, el desarrollo de servicios financieros y de microempresas, pequeños y medianos negocios y la revitalización de sectores comerciales. Así mismo, la promoción de la calidad de vida en vecindarios y comunidades mediante organización de desarrollo local, cooperativos, etc. y el mejoramiento de la infraestructura institucional para aliviar los problemas sociales y atender el bienestar público.
10. Donativos	Incluye toda actividad de apoyo económico o de otra naturaleza dirigida principalmente a financiar la operación y desarrollo de otras organizaciones sin fines de lucro o sus proyectos especiales.
11. Actividades internacionales	Incluye programas, proyectos y organismos dirigidos al desarrollo de actividades humanitarias internacionales, a la promoción internacional de la paz y de los derechos civiles, al desarrollo de relaciones internacionales y a la promoción del desarrollo social o económico en el exterior.
12. Servicios religiosos	Incluye toda organización, institución o congregación que promueva creencias religiosas y administre servicios religiosos.

Fuente: Ley Núm. 144 de 10 de agosto de 1995, conocida como Ley General de Corporaciones (LGC) de Puerto Rico de 1995.

2.2.2. Las OSFL en Puerto Rico

El papel de las OSFL en Puerto Rico es determinante, ya que las mismas contribuyen a la solución de problemas sociales en la Isla y efectúan una aportación significativa a la economía nacional. Se estima que la población total atendida llega a la cifra de 1.9 millones de personas. Un estimado conservador del número de beneficiarios de las OSFL está entre 500 mil a 600 mil personas. El estimado efectuado por el Estudio de las Organizaciones sin Fines de Lucro (Estudios Técnicos, 2002), identificó a 4,347 organizaciones sin fines de lucro operando en Puerto Rico. De las 48,000 organizaciones registradas en el Departamento de Hacienda, incluyendo organizaciones con filiación religiosa y no religiosa, alrededor del 60% obtienen ingresos de $350,000 cada una a través de la filantropía.

2.2.3. Ingresos y Activos

El estudio de las OSFL en Puerto Rico (2002) sugiere que estas logran su capitalización principalmente a través de donativos. No obstante, muchas de ellas generan recursos de sus propias operaciones e incluso en competencia directa con organizaciones con fines de lucro tales como hospitales, asilos, organizaciones educativas, centros recreativos y deportivos (Díaz Olivo, 2000).

Un informe preparado por Énfasis para la Fundación Comunitaria de Puerto Rico (FCPR) y la Fundación Banco Popular, revela algunos datos de interés sobre el financiamiento de las OSFL (Lobato y Rivas, 2002):

- En el año 2001, las fundaciones estudiadas aprobaron 491 solicitudes de fondos para proyectos y organizaciones, por un total de $17.340 millones ($35,322 en promedio).
- La actividad de las fundaciones se concentra en organizaciones y proyectos de servicios humanitarios (40% de los proyectos y 44% de los fondos), especialmente en hogares, cuidado diurno y servicios a grupos específicos, y desarrollo y formación de jóvenes.

- La educación es otra área importante (29% de los proyectos y 21% de los fondos, sin tomar en cuenta los fondos destinados a hogares infantiles). Por su parte, el 13% de los proyectos son en el área de Salud y reciben el 22% de los fondos.
- Servicios Humanitarios, Educación y Salud concentran el 86% de los fondos. El resto se distribuyen entre Desarrollo Comunitario (8% de los proyectos, 7% de los fondos), Arte y Cultura (7% y 6% respectivamente) y Medio Ambiente (2% y1% respectivamente).
- No se ha identificado ningún proyecto en las áreas de Asuntos Internacionales y de Ciencia y Tecnología.
- La acentuada concentración de fondos y proyectos de las fundaciones en Puerto Rico no se observa en Estados Unidos, donde los fondos se distribuyen de forma más equitativa entre las categorías.
- Los niños y jóvenes de Puerto Rico son los principales beneficiarios de los proyectos financiados (41% de los proyectos). Otros grupos favorecidos son las personas con impedimentos (11%), envejecientes (6%) y estudiantes universitarios (5%).
- El 34% de los proyectos y el 38% de los fondos se destinan al municipio de San Juan. El resto se concentra en los municipios con más habitantes y en los ejes San Juan/Manatí, San Juan/Guayama, y San Juan/Caguas/Humacao.
- Aunque sería necesario un estudio más exhaustivo, se ha observado cierta relación entre la cantidad de fondos disponibles en una fundación y la diversificación en la cartera de proyectos.
- Todas las fundaciones consideran la educación y los servicios humanitarios entre sus áreas de prioridad. Las fundaciones de más reciente creación tienden a ser más específicas en sus áreas de prioridad.
- La información suministrada por algunas fundaciones no indica modificaciones importantes en el tipo de proyectos y las áreas de apoyo definidas a lo largo de los últimos años. Más bien al contrario, se observa una tendencia a establecer relaciones estables con las organizaciones respaldadas.
- En los últimos meses se ha observado una merma en las principales fuentes de ingresos de casi todas las fundaciones, lo que implica una reducción en los fondos aprobados durante el año 2002.

2.2.4. Inventario de OSFL en Puerto Rico

El Departamento de Estado de Puerto Rico posee un registro de OSFL. Ahí se incluyen centros de servicios, fundaciones, iglesias, cooperativas, hogares, colegios, sociedades, centros de cuido, servicios de salud física y mental, programas, proyectos y asambleas, entre otras. El Departamento de Hacienda posee un registro actualizado al año 2001 de las OSFL que están operando con exención contributiva. La legislatura posee un registro de OSFL con fondos otorgados en el año 2001. De las fuentes mencionadas, se identificaron alrededor de 15,135 nombres de organizaciones registradas como entidades o corporaciones sin fines de lucro en Puerto Rico. Al ajustar el proceso, se identificó un total de 4,212 organizaciones que constituyeron el universo del estudio de OSFL en Puerto Rico (Estudios Técnicos, 2002).

Es importante destacar que el número de organizaciones sin fines de lucro podría ser más amplio, ya que se entiende que en Puerto Rico existen organizaciones informales que funcionan como instituciones sin fines de lucro sin estar incorporadas en el Departamento de Estado.

2.3. El Sostenimiento Financiero de las OSFL

La transferencia de fuentes de fondos a las OSFL ha disminuido considerablemente. En los Estados Unidos el financiamiento estatal y federal para los OSFL disminuyó un 23% en la década de los ochenta. Dicha tendencia continúo en los noventas (McLeod, 1997). Sin embargo, durante estos mismos periodos, el número de OSFL buscando financiamiento se ha incrementado exponencialmente, de tal manera que las OSFL se encuentran enfrentado una competencia rígida con otras OSFL, y el sostenimiento financiero se ha convertido en un enorme desafío para muchas (Johnson, 2000).

Esta competencia tiene muchas implicaciones para las OSFL. Exige un uso sensato de los recursos escasos, lo cual aumenta la presión para demostrar efectividad organizacional. La preeminencia de modelos de desarrollo con orientación al mercado, también ha resultado en una presión en las OSFL para llegar a adoptar una conversación con el lenguaje empresarial de visión y estrategias competitivas (e.g., efectuar investigaciones de mercado con grupos de clientes, priorizar inversiones en

vez de donativos, etc.). Finalmente, la incertidumbre generada por la disminución de fuentes de fondos tradicionales ha urgido a las OSFL a repensar nuevas estrategias de financiamiento (Johnson, 2000).

Con la disminución en el financiamiento público, algunas preguntas han sido manifestadas relacionadas con el sustento financiero, no sólo de las OSFL, sino también de sus iniciativas de cambio social. Este esquema de donativo ha enmarcado un cuadro de circunstancias de dependencia, comportamiento institucional patológico y malas prácticas financieras. En palabras de Fowler (2000) y citado en Johnson (2000): "El sector se ha transformado en...un sistema cuyo desempeño, después de 30 años, todavía deja mucho que desear. Por ejemplo, las intervenciones de agencias de desarrollo europeas orientadas a la erradicación de la pobreza aparentan ser solo sustentadas tan sólo en el 15% de los casos".

2.3.1. Trasfondo

Las organizaciones sin fines de lucro fueron construidas tradicionalmente en las comunidades para disminuir problemas sociales tales como el hambre, la falta de viviendas, la contaminación ambiental, el abuso de drogas, la violencia doméstica, entre otros. También para proveer ciertos servicios sociales mediante educación, las artes y el cuidado de la salud. Estos servicios suplementan la labor gubernamental contribuyendo con nuevas ideas y programas, funcionando como un medio para que los ciudadanos civiles participen en la creación de una buena sociedad independiente de la política gubernamental (Dees, 1998; Emerson y Twersky, 1996; Drucker, 1994). No obstante, el advenimiento de un marcado proceso de desregulación ha causado un nivel intensivo de competencia en la obtención de fuentes de fondos forzando a las OSFL a encontrar formas para hacer sus programas menos dependientes de fuentes de fondos externos y confiar más en sus capacidades y recursos (De Leonardis y Mauri, 1992).

Existen pocas explicaciones para la progresión de las OSFL hacia las actividades comerciales. Dees (1998) argumenta tres posiciones importantes; inicialmente, el avance general de las oportunidades capitalistas a nivel mundial ha abierto el mercado a las OSFL. Segundo, la necesidad de entregar bienes y servicios sociales que no generen dependencia, pero que asistan en el desarrollo de la auto-confianza y las habilidades mercadeables; y tercera, se reconoce el hecho de que las

OSFL están en la búsqueda del sostenimiento financiero en momentos competitivos peligrosos. Esto está relacionado con el reconocimiento de que las actividades generadoras de ingresos son más consistentes y confiables que los donativos y las ayudas tradicionales (subsidios).

2.3.2. Niveles de sustento financiero

Una vez las OSFL identifican las fuentes potenciales de ingreso, ellas deben establecer objetivos financieros claros y realistas. Dees (1998) clasifica los niveles de sustento financiero de la siguiente forma:

- Apoyo filantrópico total: este tipo de donativo involucra donativos en efectivo, donativos en especie y trabajo voluntario.
- Autosustento parcial: las fuentes de ingresos obtenidas por iniciativas empresariales cubren sólo una parte de los gastos operativos, aún cuando consideran donativos potenciales en especie y mano de obra voluntaria.
- Autosustento del flujo de efectivo: ellas utilizan el ingreso obtenido para cubrir gastos operativos, pero los costos en que incurren son menores que la tasa de mercado a causa de su inmediato acceso a inversiones de capital filantrópico, tales como donativos e inversiones programáticas efectuadas por fundaciones, voluntarios (o salarios por debajo de la compensación del mercado) y donativos en especie (o descuentos). Tales organizaciones están auto financiándose y quizás generen excesos de efectivo para cubrir los costos de actividades relacionadas con su misión, pero aún dependen de subsidios filantrópicos no en efectivo.
- Autosustento de los gastos operativos: estas OSFL están en capacidad de que sus ingresos obtenidos cubran todos los gastos operativos, aún si estos están valorados a precios del mercado.
- Comercialización a escala total: cuando la OSFL es totalmente comercial, los ingresos cubren todos los costos a las tasas del mercado, incluyendo el costo de capital, aún sin una pizca de subsidio filantrópico para los gastos de arranque y operación. La organización repaga el capital de arranque a la tasa de retorno del mercado y es suficientemente rentable para atraer nuevas inversiones de capital para expansión.
- Empresas mixtas: son empresas sociales con operaciones en múltiples unidades que corren programas con diferentes objetivos y estructuras de financiamiento.

Las iniciativas comerciales no necesitan ser lucrativas para ser atractivas. Ellas pueden mejorar la eficiencia y efectividad de la organización reduciendo la necesidad de fondos donados, proveyendo una base más confiable y diversificada de financiamiento, o logrando la calidad de los programas, inculcando la disciplina del mercado. Las

estrategias mencionadas con anterioridad se mueven de izquierda a derecha en el espectro de la empresa social de la Tabla 2.3.

Tabla 2.3: Espectrum del empresarismo social

		Netamente filantrópica	⟷	**Puramente comercial**
Motivos Métodos y Metas		Interés por la benevolencia	Motivos mezclados	Auto interés
		Orientación a la misión	Orientación al mercado y a la misión	Orientación al mercado
		Valor social	Valor social y económico	Valor económico
Constituyentes Claves	Beneficiarios	No pagan	Tasas subsidiadas, o mezcla de los que pagan totalmente y de los que no	Valoración a precios del mercado
	Capital	Donativos y becas	Por debajo del valor del mercado, mezcla de donativos y capital a precios del mercado	Capital valorado a precios del mercado
	Fuerza laboral	Voluntarios	Salarios por debajo de la compensación del mercado, o mezcla entre voluntarios y staff totalmente compensado	Compensación a precios del mercado
	Suplidores	Donativos efectuados en especie	Descuentos especiales, o una mezcla entre donativos en especial y donativos valorados a precios del mercado	Precios del mercado

Fuente: Enterprising Nonprofits. Gregory Dees. 1998.

2.4. El Empresarismo Social

La literatura sugiere un crecimiento de la actividad empresarial comunitaria a gran escala. Este fenómeno ha desafiado a las OSFL a encontrar maneras de transformar sus estructuras organizacionales de agencias tradicionales de servicios sociales y humanos en vehículos comerciales que ayudan al sustento de economías locales comunitarias.

Las OSFL son agentes humanos de cambio cuyas metas están relacionadas con un cambio en la conducta, circunstancias, visión, salud, esperanza, competencia y capacidad de concertación. De Leonardis y Mauri (1992) sugieren que el advenimiento de una desinstitucionalizacion ha causado una competencia intensa incremental por obtener nuevas fuentes de fondos. Esto ha forzado a las OSFL ha encontrar formas de hacer sus programas menos dependientes en fuentes externas de fondos tales como donativos, concesiones, exenciones tributarias, y a confiar más en sus propios recursos

y capacidades organizacionales como la generación de ingresos y los contratos y tarifas por servicios prestados.

No obstante, son mínimas las explicaciones que la literatura revela sobre la progresión de las OSFL hacia actividades comerciales. Dees (1998) argumenta tres factores de pertinencia. Primero, el avance general de las oportunidades globales que el capitalismo presenta ha abierto el mercado para las OSFL. Segundo, otra razón es la necesidad de entregar bienes y servicios sociales que no generen dependencia pero asistan en el desarrollo de la auto confianza y las habilidades gerenciales. Finalmente, las fuentes de fondos disponibles para las OSFL están presionando para favorecer más iniciativas comerciales en la búsqueda del sustento financiero.

La fuerza motriz detrás del propósito de las empresas sociales radica en un compromiso por incrementar los recursos individuales e institucionales, materiales y culturales disponibles para la sociedad en su diario vivir. No solamente es crear oportunidades para trabajar en actividades sociales; es un cambio profundo para transformar efectivamente la sociedad. El éxito de las empresas de propósito social depende de que también, cada una de ellas entregue sus servicios y productos a la comunidad. Si se asume que estas organizaciones abrazan los valores y prácticas tradicionales de los negocios con fines de lucro, la falla subsiguiente se encontrará en la falta de una gerencia y un liderato competitivo, recursos, indicadores determinantes de alto desempeño, asignación estratégica de precios, y todos los demás factores que afectan la operación exitosa de un negocio (Emerson y Twersky, 1996).

2.4.1. Trasfondo y causas

Diversos autores observan que sobre las pasadas tres décadas, las actividades de empresariado social están en aumento. Peter Drucker estima que 800,000 OSFL han sido establecidas en los últimos 30 años (Bornstein, 1998; Johnson, 2000); mientras que Cannon (2000), reporta un incremento del 40% en el número de OSFL en los Estados Unidos en la última década. Existen varios factores que pueden explicar este fenómeno.

Johnson (2000) argumenta que el cambio que ha propiciado un impacto significativo en Norte América ha sido la transición global de un estado benefactor hacia el desarrollo y el neoliberalismo, con un énfasis en las fuerzas de mercado como el primer mecanismo para la distribución y redistribución de recursos. Roper y Cheney (2005) afirman que actualmente los gobiernos ya no pueden proporcionar el proveer el bienestar social de la forma en que este fue provisto bajo el modelo keynesiano. En reacción al modelo neoliberal, surge entonces el concepto referido como la tercera vía Giddens (1998), la cual intenta la reconstrucción de una sociedad civil fuerte mediante el esfuerzo comunitario en conjunto con el gobierno.

En ausencia de datos cuantitativos que delineen actualmente el tamaño y alcance de este fenómeno, se han notado clasificaciones amplias tales como: negocios comunitarios, cooperativas comunitarias, fondos comunitarios de desarrollo, sindicatos o uniones de crédito local; asociaciones de vivienda comunitaria, corporaciones de desarrollo comunitario, y cooperativas comunitarias comprometidas al beneficio comunitario (Pearce, 1994; Zdenek, 1994; Leronda 1999). Dada una falta de coherencia de estructura entre estas entidades, una miríada de frases buscan describir el concepto emergente para las subsidiarias con fines de lucro de las organizaciones sin fines de lucro, tales como: capitalismo para una causa, empresariado de riqueza comunitaria, empresas de responsabilidad social corporativa, empresariado sin fines de lucro y empresas del tercer sector (Dees, 1998; Emerson and Twersky, 1996; Drucker, 1994; Pearce, 1994; Meléndez y Medina, 1999). Básicamente, las características comunes implican actividades en torno a un propósito social, la regeneración o expansión de la actividad local económica y el avance colectivo de los bienes comunes más bien que la ganancia meramente privada o comercial, el control de la propiedad y las estructuras básicas democráticas.

2.4.2. La Empresa social

Las empresas sociales son organizaciones híbridas que permanecen en el centro del continuum de empresariado social creando riqueza comunitaria. Los proponentes argumentan que ellas proveen un balance productivo de recursos, equidad, y oportunidad para la economía comunitaria, empañando las líneas tradicionales del sector y descubriendo usos efectivos del poder de libre mercado

(Marks, 1998; McLeod, 1997; Johnson, 2000). Las empresas con sentido social son aquéllas cuyo comercio opera como cualquier otro establecimiento comercial en el hecho de que emplean residentes de la comunidad y proveen un producto o servicio independiente de, pero complementario con las intenciones caritativas.

Las ganancias son devueltas a la organización social o a la comunidad en la forma de servicios directos o donativos a las poblaciones de interés. A diferencia de los negocios tradicionales, las empresas de sentido social tienen algo de dependencia en las fuentes públicas o privadas para las operaciones diarias. Estas fuentes de fondos pueden venir en la forma de exenciones contributivas, contratos negociados, subsidios, donativos o becas, de acuerdo a la provisión contratada del servicio (Dees, 1998; Pearce, 1994).

2.4.3. El concepto de empresarismo social

El concepto de empresarismo social es bastante complejo en relación al poco consenso en la literatura existente (Johnson, 2000). Uno de los mayores principios relacionados al cuerpo de conocimiento del campo del empresariado social reconoce la falta de una definición clara del término empresariado social (Sullivan et al, 2003; Johnson, 2000). Sin embargo, numerosos autores han establecido un cimiento para la construcción del mismo. Peter Drucker argumenta que los emprendedores sociales cambian la capacidad de desempeño de la sociedad (Gendron 1996, p.37; citado en Johnson, 2000). Mientras que Henton et al. (1997) hablan de los emprendedores cívicos como una nueva generación de líderes quienes forjan nuevas y productivas conexiones en la intersección de los negocios, el gobierno, la educación y la comunidad. Schulyer (1998) los describe como individuos quienes poseen una visión para el cambio social y tienen los recursos financieros para apoyar esas ideas exhibiendo todas las habilidades de directivos exitosos y un deseo para el cambio social. Boschee (1998) presenta a los empresarios sociales como ejecutivos sin fines de lucro quienes prestan atención a las fuerzas del mercado sin perder conciencia de su misión social. Thompson et at. (2000) los describen como gente que percibe una oportunidad para satisfacer necesidades no cumplidas que el sistema estatal benefactor ni puede ni cumplirá, y quienes juntan y comprometen los recursos necesarios y los usan para hacer una diferencia (Johnson, 2000).

La literatura recalca el aporte de Dees (1998) en el desarrollo del concepto. Él argumenta que el emprendedor social juega un papel de agente de cambio en el sector social adoptando una misión para crear y sostener valor social; reconociendo y alcanzado implacablemente nuevas oportunidades para servir esa misión; involucrándose en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje; actuando valerosamente sin estar limitado por los recursos disponibles y exhibiendo una impecable contabilidad para los constituyentes atendidos y los resultados creados.

Sin embargo, la definición más precisa y confiable es la generada por Sullivan et al. (2003) quienes definen la naturaleza multidimensional del concepto empresariado social en función de sus dimensiones, de tal forma que los emprendedores sociales son guiados por la misión de crear un mejor valor social que sus competidores, acción que resulta en exhibir conductas empresariales. Segundo, exhiben un juicio equilibrado, una unidad coherente de propósito y acción frente a la complejidad. Tercero, exploran y reconocen oportunidades para crear valor social para sus clientes, y finalmente, generan innovación, proactividad y propensidad al riesgo en su toma de decisiones.

En el cuerpo de la literatura, el aspecto de mayor interés en cuanto a la definición del concepto se centra en el “locus” del empresariado social. Muchos lo definen como el traer la experiencia gerencial y de mercadeo del sector privado a la arena del sector social para ayudar al mismo a volverse uno más eficiente al proveer y entregar servicios de índole social (Reis, 1999). Esta categoría incluye a las OSFL operando pequeños negocios con fines de lucro y devolviendo sus ganancias y la solución de problemas de servicio social, al igual que adoptando técnicas gerenciales de la empresa privada para hacer más efectivos los recursos existentes (McLeod, 1996). Boschee (1998), las distingue entre: actividades con fines de lucro, las cuales sirven para compensar los costos organizacionales de las OSFL, y las que él denomina como iniciativas de propósito social, cuyo objetivo principal es generar ganancias para ser reinvertidas en las OSFL.

2.4.4. Clasificación

Fowler (2000) citado en Johnson (2000), ha producido la tipología más compleja de empresarismo social hasta la fecha, resaltando tres categorías amplias de actividades de empresarismo social. La primera, empresariado social integrado, se

refiere a las situaciones cuyas actividades económicas son diseñadas para generar resultados sociales positivos, y donde el excedente (ganancia) generado por las mismas, simultáneamente crea beneficios sociales, e idealmente crea conexiones económicas horizontales, verticales, hacia atrás o hacia delante. Un segundo tipo de empresariado social es la reinterpretación. Es usado en situaciones donde la capacidad existente de una OSFL es utilizada de forma tal que reduce los costos o aumenta y/o diversifica los ingresos organizacionales. Tercero, Fowler identifica el empresariado social complementario, refiriéndose a OSFL que añaden una iniciativa empresarial con fines de lucro que no engendra en sí mismo un beneficio social, pero cuyas ganancias pueden ser usadas para compensar los costos de la misión social de la OSFL.

Fowler recalca la diferencia entre actividades económicas que simultáneamente proveen beneficios sociales y aquéllas que no lo hacen, y nota que el último hace demandas más complejas y exigentes que los modelos anteriores. Este aspecto es resaltado también por De Leeuw (1999) y Johnson (2000), en una discusión del complejo y a menudo impredecible ambiente que los emprendedores sociales enfrentan al intentar cumplir metas económicas y sociales, simultáneamente.

2.4.5. Habilidades necesarias para entrar al campo de las sin fines de lucro

En el momento en que las OSFL exploran opciones comerciales, es necesario que ellas construyan competencias gerenciales y que administren efectivamente su cultura organizacional. Las competencias gerenciales son un aspecto de gran importancia para todas las OSFL, pero la comercialización y la apertura de iniciativas de carácter socio-empresarial requieren experiencia, conocimiento y actitudes comúnmente halladas en el tradicional mundo de los negocios.

Dees (1998) recomienda que los gerentes de las OSFL sean entrenados en métodos gerenciales si es que desean ser efectivos al implantar iniciativas de empresariado social. Johnson (2000) afirma: “En gran medida, la definición de empresariado social utilizada también determinará el grado en el cual esas habilidades (adiestramiento y “*capacity building*”) puedan ser enseñadas a nivel individual”. No obstante, surge un dilema: si un emprendedor social es definido como un individuo excepcionalmente creativo e innovador, replicar esas características será mucho más difícil de lograr, y el enfoque entonces deberá estar en crear condiciones bajo las cuales

el talento emprendedor pueda ser aprovechado para propósitos sociales (Thompson, 2000).

Para que una OSFL sea exitosa al emprender un proyecto de empresarismo social debe reconocer la necesidad de enfocar aspectos gerenciales y relacionados a la misión del proyecto de empresarismo a emprender. Desde el punto de vista comercial, esto incluye el mercadeo usual, las habilidades estratégicas y financieras, y toda la energía, persistencia y creatividad del empresarismo (Zietlow, 2001) citado en Young (2002). Además, se requieren algunas capacidades especiales tales como:

- Claridad de la misión y la disciplina para mantener el enfoque de la misión ante posible oportunidades financiera y presiones;
- La capacidad de administrar conflictos culturales que puedan surgir entre los grupos orientados a la misión y los orientados a la generación de ingresos comerciales dentro de la OSFL, incluyendo la habilidad de proyectar sistemas de recompensa y valores organizacionales que reconozcan indicadores de desempeño fuertes y débiles.
- La habilidad para efectivamente evaluar el riesgo mediante la diligencia dada y el examen realista de contingencias, para establecer políticas apropiadas hacia el riesgo, lo suficientemente prudente para evadir grandes amenazas pero no tan adverso para desanimar la actitud empresarial.
- La habilidad para obtener capital de inversiones dentro de las restricciones especiales de una OSFL, incluyendo restricciones en la venta de equidad, ganancias retenidas, y el acceso al endeudamiento: y la explotación de recursos especiales tales como fondos caritativos y voluntarios.
- La habilidad para manejar diferentes constituyentes, no solo accionistas y clientes como en el caso de un negocio con fines de lucro, sino mas bien, donantes, miembros de junta, reguladores, clientes y no clientes, donantes institucionales, voluntarios y otros quienes están envueltos en el proyecto o la organización.
- Habilidad para manejar portafolios. Es una habilidad particular relacionada a la gerencia del riesgo y hallar el balance estratégico entre la misión y la generación de ganancias. La OSFL debe manejar propiamente su portafolio de activos, ingresos, negocios sociales y otros programas para lograr estabilidad organizacional, bienestar financiero y un máximo impacto de su misión dentro un los límites aceptables de la tolerancia del riesgo.

2.4.6. Balanceando el ingreso con la misión

El concepto de equilibrar misión e ingreso se hace entonces evidente. Hay un conflicto de intereses ya que a diferencia de las empresas comerciales, las OSFL se preocupan por armonizar aspectos financieros y sociales. Dees (1998) expone que las nuevas fuentes de ingreso pueden desviar a una organización de su misión original. Las OSFL comprometidas fuertemente con la comercialización y su independencia de los subsidios filantrópicos enfrentan un desafío al tratar de balancear intereses. Por un lado, requieren actuar como negocios tradicionales preservando su flexibilidad y estando en capacidad estratégica de reducir pérdidas y obtener nuevas fuentes de financiamiento. Por otro lado, tienen que hacerlo dentro de las restricciones de su misión. Una vez ausente una protección filantrópica y un compromiso de los donantes, los líderes de las OSFL necesitarán mantener la misión de la empresa en mente cuando reaccionen a las presiones del mundo de los negocios.

2.4.7. El fenómeno a nivel global

Este novedoso concepto empresarial social ha cobrado una enorme importancia debido a sus contribuciones significativas a la economía. En el caso de Estados Unidos, existen anualmente transferencias filantrópicas por $240 billones. Se estima que $6 trillones de dólares de asignaciones estatales serán transferidos al sector de las OSFL sobre los próximos 25 años. La participación del sector terciario corresponde a un 7% del Producto Nacional Bruto, el cual es más que la industria de computadoras, la industria automovilística y la industria del acero en conjunto. Esto representa casi el 40% del sector de la manufactura en escala (Summers, 1999). En el caso del Reino Unido, el empresariado social es reconocido como un contribuyente importante para la actividad económica (*Social Entrepreneurship Monitor*, 2004). El índice de actividad empresarial social[3] produce un nivel de retorno del 6.6%. En otras palabras, 6.6% de la población inglesa está involucrada en alguna actividad cuya razón de ser y metas tiene que ver con propósitos sociales y/o comunitarios. Es importante recalcar que esta tasa es ligeramente mayor que el nivel general del índice TEA (*Total Entrepreneurial Activity*, por sus siglas en inglés), lo cual refleja un creciente interés por el desarrollo económico

[3] Este índice se basa en una amplia definición de empresariado social, derivado de la definición del “Global Entrepreneurship Monitor” (GEM por sus siglas en inglés) de empresariado. El GEM es una iniciativa creada por la “London Business School” para medir la actividad de iniciativas de desarrollo empresarial a nivel local y global. Una versión similar del GEM fue creada para medir la actividad del empresariado social. Esa es la que se describe aquí.

de la nación a partir de esfuerzos empresariales de naturaleza comunitaria. En Europa, el nivel educativo es un indicador importante de la actividad empresarial social. Aquéllos con un mayor nivel educativo tienen mayores probabilidades de convertirse en empresarios sociales. Los empresarios sociales tienden a ser mayores, empleados y con salarios más altos que sus homólogos en la empresa privada. Investigaciones recientes afirman que las mujeres y las minorías étnicas tienen mayor probabilidad de volverse empresarios sociales que los empresarios tradicionales. El Social *Entrepreneurship Monitor* (2004) asevera que el 52.5% de las organizaciones con orientación social obtienen sus ingresos a partir de sus ventas. Las regiones de Gales y Escocia tienen los mayores niveles de empresariado social, con un 66.7% y 66.3% respectivamente.

2.4.8. El Empresariado social en Puerto Rico

En el caso de Puerto Rico, esta estructura empresarial de base comunitaria surge en respuesta a iniciativas comunitarias para fomentar el desarrollo económico comunitario, el cual se define como una estrategia de desarrollo de los recursos humanos y físicos de una zona geográfica, mediante la organización de los residentes y de empresas que redundan en el bienestar de la comunidad (Meléndez y Medina,1999).

Los proyectos comunitarios como bien señalan Meléndez y Medina, se organizan de forma colectiva para la producción y venta de productos y servicios en el mercado; tiene como norte la generación de ingresos y empleos para personas, por lo general de bajos ingresos, que forman parte de una comunidad; y, por consiguiente, deben tener un mandato de sostenibilidad financiera.

La tabla 2.4 describe las diferentes figuras jurídicas bajo las cuales se organizan los proyectos económicos dentro de dos ámbitos: la forma de organización de la empresa social y un conjunto de características en las que pueden haber semejanzas o diferencias. Las exenciones que éstas disfrutan, la forma en que se puede hacer la distribución de ganancias o sobrantes, si aplica, cómo puede darse el financiamiento inicial para su creación y aún el trato que se le da a los miembros, dentro del área de recursos humanos constituyen áreas cuyas semejanzas o diferencias dependen de la amplitud de la ley que autoriza su creación y operación.

A pesar de ser consideradas por sus propios gestores como “empresas sociales”, las “empresas comunitarias” tendrán que ser igualmente competitivas que sus contrapartes en el sector empresarial tradicional. Un ejemplo de “empresa comunitaria” organizada como CSFL lo es Las Flores Metalarte, Inc. en Coamo que se dedica al diseño y manufactura de muebles desde 1974 y que al presente emplea 205 personas. Por otro lado, un ejemplo de una corporación propiedad de trabajadores (PT) lo es la Corporación Comunitaria de Reciclaje del Norte, Inc. en Arecibo, dedicada a la recuperación, manejo y venta de material reciclable desde 1996 y que al presente emplea 54 personas. Por último, una cooperativa de trabajadores lo es la Cooperativa Industrial Creación de la Montaña dedicada a la manufactura por contrato de ropa desde el 2002 y que emplea al presente 54 personas.

Tabla 2.4: Comparación de Posibles Figuras Jurídicas de las Empresas Comunitarias.

COMPARACIÓN DE POSIBLES FIGURAS JURÍDICAS DE LAS "EMPRESAS COMUNITARIAS"

ASPECTO	FIGURAS JURIDICAS			
	Corporaciones PT	Cooperativas de Trabajo	Corporaciones Sin Fines de Lucro	Corporaciones Tradicionales
Leyes bajo las que se organizan	Cap. 16 Ley General de Corporaciones	Ley General de Sociedades Cooperativas	Cap.19 Ley General de Corporaciones	Ley General de Corporaciones
Naturaleza	Con fines de lucro	Sin fines de lucro	Sin fines de lucro	Con fines de lucro
Número personas necesarias para operar	Mínimo de 3	Mínimo de 5	Una sola persona	Una sola persona
Membresía- Inversión	Certificado de Matrícula	Acciones	Según dispuesto en Certificado de Incorporación, no emite acciones	Acciones Comunes
Formas de pago	Trabajadores/as dueños(as) pueden pagar a plazos o en su totalidad: con dinero, bienes u horas de trabajo	El pago se hace en su totalidad en el momento de asociarse	Según dispuesto en Certificado de Incorporación	Acciones se pagan en su totalidad al momento en que se emiten
Control de la Corporación	Un mínimo de un 55% de los trabajadores/as dueños(as)	Socios(as) de trabajo	Asamblea/Junta de Directores	Controladas por una Corporación Sin Fines de Lucro
Administración	Trabajadores/as dueños(as)	Administrador que no es socio, sino empleado	Junta de Directores/Oficiales	Junta de Directores/Oficiales
Distribución de Ganancias	Máximo 70% entre miembros Mínimo de 20% para capitalizar la empresa Mínimo de un 10% a la comunidad	La Asamblea de socios decide si los sobrantes se van a destinar para capitalizar la empresa o si se van a pagar dividendos a los socios. Un 5% de las ganancias se envía a la Liga de Cooperativas para educación.	No hay distribución de "sobrantes"	Revierten a la Corporación Sin Fines de Lucro Matriz quien lo reconocerá como ingreso comercial no relacionado
Financiamiento Inicial	A través de Banca pública, privada, cooperativas de ahorro y crédito.	Banco Cooperativo y Cooperativas de Ahorro y Crédito	Donativos de fuentes públicas y privadas Banca pública y privada	Banca Pública, privada e inversión por la CSFL matriz
Exenciones Contributivas	Contribución sobre ingresos Contribución sobre propiedad mueble e inmueble Arbitrios Contribuciones Municipales 60% de Patente Municipal Contribuciones concedidas a la industria a la que pertenezcan.	Contribución sobre ingresos	Contribución sobre Ingresos y de Arbitrios y CRIM (con ciertas excepciones)	Las que apliquen a la industria en la que operen
Recursos Humanos Socios(as)-dueños(as)	Se consideran empleados por cuenta propia y no aplican las leyes laborales.	Se consideran empleados y su tratamiento es como tal.	Se consideran empleados y su tratamiento es como tal	Se consideran empleados y su tratamiento es como tal
Recursos Humanos Empleados/as	Pueden emplear personas pero después del 4to año después de comenzar operaciones el 80% deben ser socios(as)	Pueden tener empleados. No hay restricción en cuanto a proporción.	Pueden tener empleados. No hay restricción en cuanto a proporción	Pueden tener empleados. No hay restricción en cuanto a proporción

Nota: La versión original de esta tabla la desarrolló la Asociación de Corporaciones Especiales Propiedad de Trabajadores (ACEPT, Inc.) La misma fue adaptada y ampliada por José I. Vega del Centro de Desarrollo Económico del RUM para propósitos educativos con autorización. Mayor información sobre las Corporaciones PT se puede obtener contactando la Asociación al 787-747-2875.

2.5. Principales factores que estimulan el sostenimiento financiero de las OSFL

Dees (1998) y Johnson (2000) han identificado un conjunto de factores internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero de las OSFL.

2.5.1. Misión y necesidades organizacionales

El sostenimiento de la estructura organizacional, especialmente la misión de la organización, debe garantizarse con recursos financieros. La interacción existente entre misión y sustento es resultado del continuo cambio en el sector de las OSFL. Muchas OSFL están conscientes de que el cumplimiento de su misión involucra la necesidad de ser autoliquidable. Ese mandato de sustentamiento es respaldado por la misión misma de la organización, de tal forma que se transforma en un requisito de continuidad organizacional.

Para garantizar el cumplimiento de la misión social, las OSFL deben tener un mandato de sustento financiero que provea los recursos necesarios para cumplir las condiciones impuestas de crecimiento y mantenimiento. Lo que distingue a una empresa social de otra actividad sin fines de lucro, es su integración en el mercado. Así, los proyectos de empresas sociales son diseñados para encontrar formas no sólo para hacer dinero mediante transacciones del mercado, sino también para obtener recursos de manera que ellos sean más efectivos que la programación tradicional para orientar la misión (Young, 2002).

El desafío es encontrar una estructura financiera que refuerce la organización de la misión, utilice recursos escasos de manera eficiente, sea responsiva a los cambios y prácticamente obtenible. Los líderes de las OSFL deben entender el amplio rango de opciones disponibles. Una empresa social es comercial en la medida que opera como un negocio en la forma de adquirir sus recursos y en la distribución de sus bienes y servicios. Entre más comercial una OSFL sea en sus gestiones, menos se apoyará en filantropía (Dees, 1998).

2.5.2. Ciclo de vida de la organización: crecimiento y continuidad

La necesidad de crecimiento y continuidad de las OSFL reconoce la urgencia de un mandato de sustento financiero. Una organización es un elemento vivo compuesto por individuos, los cuales enfrentan un ciclo de vida en respuesta a la misión que han determinado. Esa misión no es estática sino dinámica, es la que marca la pauta, rumbo y norte de la organización, es la que determina hacia dónde se debe ir y qué recursos son necesarios para ello. Aparentemente, las organizaciones sin fines de lucro están comprendiendo que son organizaciones de respuesta inmediata a necesidades sociales latentes. El aumento considerable de la demanda de servicios sociales exhibe una tendencia constante y creciente de que más OSFL son necesarias para cubrir tales necesidades.

Las OSFL difieren de las organizaciones con fines de lucro únicamente en su misión social. Sin embargo, en la medida que las OSFL enfrentan su ciclo de vida, llegarán un punto donde deben reconocer y adoptar mecanismos de sustento financiero y de generación de ingresos en aras de garantizar su continuidad.

2.5.3. Gestión financiera

La gerencia de las OSFL prioriza y reconoce el hecho de que cualquier organización, independiente de su generación de ganancias o no, debe ser sostenible financieramente implantando estrategias que garanticen tal fin para poder mantenerse en el mercado. El reconocer las necesidades de efectivo para poder operar una OSFL, es uno de los requisitos básicos para garantizar el sustento de la misma en el mercado. Al considerar las estrategias de operación, financiamiento y endeudamiento, se puede ver cierta similitud con las empresas con fines de lucro en la administración de las mismas, ya que existen unos recursos económicos limitados que determinan la capacidad productiva social de la organización. Esos recursos económicos deben ser invertidos de forma eficiente para generar un retorno y rendimiento social a las OSFL, para así poder justificar el cumplimiento de la misión y los objetivos.

2.5.4. Estilo gerencial y liderato del Director Ejecutivo

Esta dimensión argumenta que el estilo innovador, emprendedor y gerencial de los directores ejecutivos reconoce la necesidad de que para que la organización cumpla

su misión social, crezca y sobreviva en el mercado debe poseer un mandato de sostenibilidad financiera. Esa actitud emprendedora, estilo gerencial y liderato observado en los directores ejecutivos de las CSFL, es un factor que determina la necesidad de sostenibilidad financiera en CSFL. A través de esta dimensión se pretende explorar la causalidad entre la variable estilo gerencial, liderato y actitud empresarial y la variable sostenibilidad financiera. Para ello se profundizará en la actitud empresarial del director ejecutivo. Trata de indicar qué tan orientado está el director ejecutivo de una CSFL al adoptar un lenguaje y postura gerencial, inclinada hacia el empresarismo, que fomente la necesidad de reconocer un mandato de sostenibilidad financiera.

Dees (1998) identifica cinco características de individuos con orientación empresarial las cuales serán incluidas en el cuestionario:

1. Emplea una misión para crear y sostener valor social.
2. Reconoce y persigue nueva oportunidades para apoyar esa misión
3. Adopta un proceso de innovación continua
4. Actúa atrevidamente sin estar limitado a los recursos existentes.
5. Exhibe un sentido elevado de contabilidad a los constituyentes

Lo que distingue este conjunto de cualidades de aquéllas del emprendedor regular es el compromiso social y la falta de interés en la recompensa financiera. No obstante, Drucker (1990), Roper y Chenney (2005) argumentan que los rasgos del emprendedor social no son sustancialmente diferentes de aquéllos del emprendedor promedio en el mundo de los negocios.

Dees (1998) argumenta que entre más un individuo satisfaga estas condiciones o criterios, más cabrá en el modelo de emprendedor social. Pero también reconoce en muchas formas, lo que la literatura en empresarismo social describe como un conjunto de conductas que son excepcionales. Estas conductas deben responder y ser recompensadas para aquéllos que tienen las capacidades y el temperamento para esta clase de trabajo. (Dees,1998; Johnson, 2000).

Catford (1998) y Johnson (2000) resumen un concepto del estilo gerencial y liderato de los emprendedores sociales en una elocuente discusión: “Los emprendedores sociales combinan el pragmatismo callejero con las habilidades

profesionales, una perspectiva visionaria con la práctica, una fibra ética con un ímpetu táctico. Ellos ven oportunidades donde otros sólo ven edificios vacíos, recursos desvalorados y gente desempleada. El pensamiento radical es lo que los hace emprendedores sociales diferentes a gente de buen corazón. Ellos permiten que los mercados trabajen para la gente y no la gente para los mercados, y obtienen fortaleza de una amplia red de alianzas. Ellos pueden saltar el límite entre los paradigmas políticos y sociales para integrar todos los sectores de la sociedad".

2.5.5. Cambios en la estructura del mercado de financiamiento

Las OSFL están en la búsqueda de nuevas oportunidades de financiamiento debido a cambios en la estructura del mercado tradicional de financiamiento (Foster & Bradack, 2005). Las fuentes tradicionales de fondos están presionando a que las OSFL sean autosuficientes en materia de financiamiento. El mercado de financiamiento de las OSFL cada vez es más limitado y restringido. Existe un crecimiento acelerado de OSFL requiriendo fondos debido a la demanda creciente de bienes y servicios sociales, y una disminución de recursos financieros en las fuentes tradicionales debido a ese aumento. Por lo tanto, se evidencia un cambio en la estructura del mercado de financiamiento de las OSFL. Esta premisa conduce al análisis de una dimensión que se define en este estudio como cambios en la estructura del mercado de financiamiento.

Un crecimiento acelerado del sector por el aumento de la demanda de bienes y servicios sociales ha requerido que las OSFL diversifiquen sus fuentes de ingresos para garantizar su supervivencia organizacional en el mercado. Ese crecimiento acelerado obedece a la reducción del papel del gobierno en atender asuntos de índole social por factores mencionados en el capítulo de revisión de literatura. Al aumentar considerablemente el número de OSFL en el mercado, la reducción sistemática del financiamiento tradicional es evidente, por lo tanto se hace necesario nuevas fuentes de ingresos que garanticen la supervivencia de las OSFL.

El sector de las OSFL está enfrentando una demanda intensa para mejorar la efectividad y la sostenibilidad en luz del financiamiento disminuyente de las fuentes tradicionales y la competencia incremental para esos recursos escasos (Johnson, 2000). Un cambio que ha tenido un impacto significante en los Estados Unidos ha sido

la transición global de un estado social benefactor a uno netamente neoliberal con un énfasis en las fuerzas de mercado como mecanismo principal para la distribución y redistribución de recursos. Las OSFL son vistas como contribuyentes de valor al cambio social. Mientras que la demanda por servicios sociales ha aumentado en las últimas dos décadas, la transferencia de fondos a las OSFL ha disminuido significativamente. Por ejemplo, en los Estados Unidos, los fondos estatales y federales para las OSFL disminuyeron 23% en los años ochentas, y continuó en decline en los noventas (Mcleod, 1997; Johnson, 2000). Durante el mismo periodo, el número de OSFL buscando fuentes de fondos se ha incrementado exponencialmente, de tal manera que las OSFL se encuentran a sí mismas enfrentando una competencia rígida de otras OSFL, y el sostenimiento financiero se ha convertido en un aspecto serio de reflexión para muchas.

Esta competencia tiene muchas implicaciones. Se requiere un uso sensato de recursos escasos, lo cual aumenta la presión de demostrar efectividad organizacional. La preeminencia de modelos de desarrollo orientados al mercado también ha resultado en una presión para las OSFL en adoptar un lenguaje y una visión más empresarial. Finalmente, la incertidumbre producida por las fuentes de financiamiento tradicionales ha requerido que las OSFL empiecen a repensar estrategias de financiamiento.

2.5.6. Demanda Creciente de Servicios Sociales

El efecto casi inmediato del fenómeno mejor conocido como neoliberalismo ha sido la transferencia de actividades que una vez fueron asumidas por el estado a instituciones controladas por la sociedad tales como las OSFL. La reducción del estado benefactor siguió una marcada tendencia por la descentralización, la privatización y la reducción de servicios sociales. Los gobiernos que una vez financiaban y proveían servicios, ahora están contratándolos de proveedores privados, o en algunos casos brindándolos de manera conjunta con estas organizaciones (Kerlin, 2005). Esto ha generado una explosión de organizaciones sociales intentando suplir lo que en otrora el gobierno suplía. Este incremento en la demanda de servicios sociales debe ser atendido por las OSFL, pero se hace evidente entonces, que estas organizaciones deben tener la capacidad administrativa y financiera para cubrir esa demanda. La demanda de servicios sociales podrá ser atendida por las OSFL en la medida que éstas posean los

recursos económicos debidos, lo cual crea una dependencia entre la estructura administrativa y financiera, y el mercado.

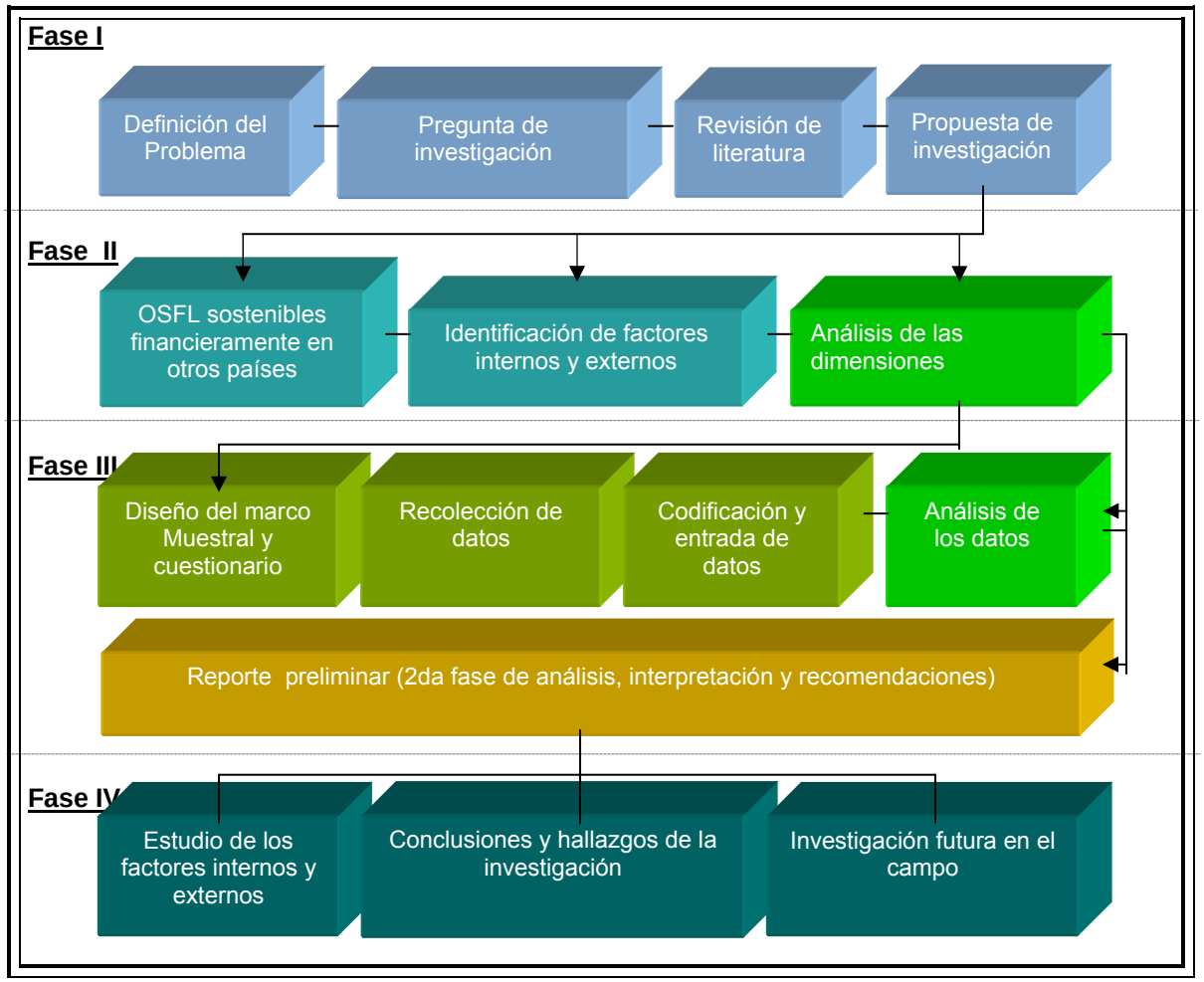
2.6. Resumen

El papel de las OSFL en Puerto Rico es determinante, ya que las mismas contribuyen a la solución de problemas sociales en la Isla y efectúan una aportación significativa a la economía nacional. Con la disminución en el financiamiento público, una pregunta ha sido manifestada relacionada con el sustento financiero, no sólo de las OSFL, sino también de sus iniciativas de cambio social: ¿cómo ser sostenibles financieramente para cumplir con la misión? En el momento en que las OSFL exploran opciones comerciales, es necesario que ellas construyan competencias gerenciales y que administren efectivamente su cultura organizacional. El sostenimiento de la estructura organizacional, especialmente la misión de la organización, debe garantizarse con recursos financieros. La gerencia de las OSFL prioriza y reconoce el hecho de que cualquier organización, independiente de su generación de ganancias o no, debe ser sostenible financieramente implantando estrategias que garanticen tal fin para poder mantenerse en el mercado. El reconocer las necesidades de efectivo para poder operar una OSFL, es uno de los requisitos básicos para garantizar el sustento de la misma en el mercado.

Capítulo III: Metodología de la Investigación

En este capítulo se discute la metodología utilizada en la investigación. El estudio se efectuó en cuatro fases. La Figura 1 presenta la metodología utilizada para la fase I, II, III y IV. En la primera fase, se definió el problema de investigación. En la segunda fase se documentaron seis experiencias de OSFL que mencionan los factores que estimularon su sostenimiento financiero. La tercera fase involucró el diseño del marco muestral, el cuestionario, la recolección de datos y el análisis estadístico de los mismos. La cuarta fase arrojó conclusiones, recomendaciones y futura investigación en el campo de interés. Cada una de las fases se discute en detalle en las siguientes páginas.

Figura 1: Metodología de la investigación



3.1. Fase II

3.1.1. Objetivo I: Estrategias de OSFL en Estados Unidos, India y Puerto Rico que mencionan los factores que estimularon su sostenimiento financiero

El primer objetivo de la fase II de la investigación consistió en documentar la experiencia de seis OSFL, mediante la metodología del estudio de casos, en Estados Unidos, India y Puerto Rico, que mencionan los factores que estimularon el sostenimiento financiero y las estrategias de empresarismo social utilizadas en respuesta. Las siguientes organizaciones fueron incluidas por ser los casos más mencionados en el contexto de empresarismo de base social según los autores Jonson (2000) y Dees (1998):

Estados Unidos	Puerto Rico	India
Pioneer Human Services, Inc.	Producir, Inc. Puerto Rico	El Banco de los Pobres
Rubicon Programs, Inc.	Las Flores Metalarte, Puerto Rico	
Juma Ventures – *Larkin Business Ventures*		

Tabla 3.1: Casos de estudio de OSFL

3.1.2. Objetivo II: Factores internos que determinan la necesidad de sostenimiento financiero

Se establecieron unas variables para identificar el conjunto de factores internos que explican el constructo “necesidad de sostenimiento financiero de las OSFL”. Un constructo es una imagen o idea específicamente inventada para una investigación dada y el propósito de la construcción de una teoría (Cooper & Schindler, 2003). El constructo necesidad de sostenimiento financiero intenta explicar, mediante múltiples factores, la razón por la cual las OSFL deben tener un mandato de sostenibilidad financiera.

Los factores son conceptos dependientes de una generalización, que a nivel micro pueden explicar un concepto macro. La importancia de estas radica en que una vez identificados, pueden ser operacionalizados y analizados cuantitativamente. Cada

factor representa un elemento interno o externo que contiene *n* variables, la relación de cada una de esas variables permite generalizar sobre el factor.

La poca investigación efectuada en la materia limitó la construcción de un marco conceptual que permitiera llevar a cabo un juicio crítico de los elementos que constituyen la estructura necesaria para estudiar los factores que estimulan la necesidad de sostenimiento financiero de las OSFL. No obstante, se identificó en la revisión de literatura varios factores internos en común que sugieren lo siguiente:

Los factores internos examinados fueron:

- Misión y necesidades organizacionales,
- Ciclo de vida de la organización
- Gestión financiera
- Estilo gerencial del director ejecutivo

3.1.3. Objetivo III: Factores externos que determinan la necesidad de sostenimiento financiero

Se identificaron los siguientes factores externos:

- Cambios en la estructura del mercado de financiamiento
- Demanda creciente de servicios sociales

3.2. Fase III y IV

La fase III involucró el diseño del marco muestral, la recolección y codificación de datos, y un análisis preliminar de los mismos. La fase IV interpreta y presenta hallazgos sobre los datos.

3.2.1. Objetivo IV: Estudio de los principales factores internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero en las CSFL de Puerto Rico

Para estudiar este aspecto, se efectuó una investigación por encuesta a los directores ejecutivos de las corporaciones sin fines de lucro en Puerto Rico. Para estudiar los principales factores internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero de las OSFL en Puerto Rico, se determinó seleccionar aquéllas OSFL incorporadas y registradas en el Departamento de Estado, es decir, aquéllas a las que el estado les ha reconocido una figura jurídica bajo el esquema de corporación sin fines de lucro. Además, se examinó un criterio de mayor pertinencia: la exención contributiva

estatal y federal. Estos son mecanismos contributivos para la liberación del pago de contribuciones por concepto de ingresos obtenidos a partir de alguna actividad comercial de venta de bienes y servicios. Se partió de la premisa que aquellas OSFL reconocidas por el estado, con mecanismos de exención contributiva tanto estatal como federal, pueden percibirse como organizaciones sociales mayormente sofisticadas que adoptan un lenguaje y una postura empresarial en sus operaciones.

Marco muestral

La construcción de la muestra se efectuó a partir del inventario de OSFL presentado en el Estudio de las Organizaciones sin fines de lucro en Puerto Rico (Estudios Técnicos, 2002). El estudio menciona que en el año 2002 se identificaron un total de 15,135 nombres de organizaciones registradas como entidades o corporaciones sin fines de lucro en Puerto Rico. Como resultado del proceso de selección, se identificaron un total de 4,212 organizaciones que constituyeron el universo para propósitos de la encuesta (Estudios Técnicos, 2002).

Luego se inició el proceso de identificar aquéllas corporaciones sin fines de lucro con exención contributiva estatal y federal. Se observó que los listados del Departamento de Hacienda referentes a organizaciones sin fines de lucro con exención contributiva solamente están actualizados al año 2001. La página electrónica de Internet (www.guidestar.com) provee una base de datos de OSFL en Estados Unidos y territorios que informan al Servicio de Rentas Internas (IRS por sus siglas en inglés) la forma 990 (*Tax Exemption Form for Charitable Organizations*) que es la solicitud para la exención contributiva. Estas organizaciones se parearon con la lista de OSFL exentas de contribuciones estatales del Departamento de Hacienda para identificar cuáles estaban activas a la fecha con al menos un tipo de exención contributiva.

Estimación de la muestra

Los participantes del cuestionario se seleccionaron aleatoriamente sobre la muestra creada, una vez se estimó el tamaño de la misma. Las fuentes de información que existen en Puerto Rico sobre el tercer sector no proveen información específica relacionada al tipo de servicios que ofrecen las organizaciones. Para esta investigación, se estimó un tamaño de muestra de 37 OSFL. Se estableció a un 5% de precisión y un intervalo de confianza del 95%.

Para determinar el tamaño de la muestra se consideraron los siguientes supuestos:

1. Un nivel de confianza del 95%, el cual asume una probabilidad menor de .05 de que el parámetro de la población sea incorrecto.

2. Un nivel de precisión (cantidad de error aceptado)[4]. Se asume que la medida para la característica a ser estimada sigue una distribución normal. En este estudio, la urgencia de sostenimiento financiero se midió en una escala de 1 a 5. esto da un rango de 4 unidades (5-1=4). Una vez se conoce el rango, se estima la desviación estándar (variabilidad). Se supone que la precisión se especifica como 1/3 de la unidad en la escala. Esto significa que el estimado de la muestra debe ser exacto dentro de 1/3 de una unidad.

3. Cantidad de variabilidad (homogeneidad de la población)[5]. La variabilidad se obtiene dividiendo el rango entre 4, (4/4=1) la división por 4 se obtiene en el supuesto de que la distribución de las respuestas es normal. Cuando generalmente se sigue una distribución normal, se utiliza un intervalo de confianza de más o menos de 2 errores estándar (95 %), y se divide el rango de respuestas por 4 para obtener la desviación estándar deseada.

A partir de la información obtenida se tiene:

Tamaño muestral = [(nivel de confianza requerido X variabilidad)/(precisión deseada)]^2

Tamaño muestral = [(2X1)/ (.33)] ^2

Tamaño muestral = 36.73

Ecuación 1: Estimación del tamaño de la muestra

[4] El nivel de precisión es la máxima diferencia aceptable entre el valor ajustado de la muestra y el valor verdadero de la población.

[5] La variación de la población se mide por la desviación estándar de la población.

Por lo tanto, 37 organizaciones es el tamaño mínimo de muestra que se debe obtener para cumplir las metas específicas de precisión y confianza. La fórmula no incluyó el tamaño de la población ya que, a excepción de las poblaciones finitas, el tamaño de la población no tiene impacto en la determinación del tamaño de la muestra. Un tamaño de muestra de cinco mil es igual de útil en entender las opiniones de una población objetivo de 15 millones, así como de una cien mil. Esto siempre es verídico para poblaciones grandes. Cuando se trata de trabajar con poblaciones de 300-400, o algunas más pequeñas, el tamaño estándar de muestra no conducirá necesariamente a un tamaño de muestra mucho mayor[6].

Por lo tanto, se procedió a encuestar a 85 OSFL, para capturar un conjunto mayor de unidades muestrales que enriqueciera el estudio, a través de un cuestionario por correo. El cuestionario se describe en profundidad en el capítulo V. De éstas, 51 cumplimentaron y devolvieron el cuestionario, lo que representa una tasa de respuesta de 60%. Esta tasa de respuesta tiende a ser típica en este tipo de encuesta. Según Alreck y Settle (1995) las encuestas por correo con tasa de respuesta sobre un 30% son raras, ya que las tasas de respuesta en este tipo de encuesta varían de un 5 a un 10%.

Hay que añadir que a pesar del seguimiento que se les hizo a estas organizaciones, mediante cartas de recordatorio y llamadas telefónicas, hubo cierta reticencia de parte de algunas en compartir información que se pudiera interpretar como confidencial, a pesar de las garantías de confidencialidad expuestas en la carta trámite.

Confiabilidad

La confiabilidad determina si los resultados obtenidos son consistentes con aquello que se desea medir. Una prueba estadística necesaria para medir la validez es el análisis por factores[7], y la prueba estadística para medir la consistencia interna u homogeneidad es el coeficiente *Cronbach's alpha*.

Se efectuó el análisis de confiabilidad a las 16 variables del cuestionario y se obtuvieron los siguientes resultados:

---

[6] Essentials of Business Research Methods. Joseph F. Hair, Barry Babin, Arthur H. Money, Phillip Samouel, Wiley

[7] El análisis por factores se detalla en el capítulo siguiente.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)
Reliability Coefficients
N of Cases = 51.0 N of Items = 16
Alpha = .6498

Tabla 3.2: Análisis de confiabilidad

Los resultados indican que la prueba de confiabilidad estadística *Cronbach* para la medición de factores principales que estimulan el sostenimiento financiero de OSFL efectuado mediante 16 ítems es de .65. Los estimados de confiabilidades menores de .60 son generalmente considerados pobres, aquellos en el rango de .60 a .70 son aceptables, y aquellos por encima de .80 son buenos[8]. Entre más se acerque el coeficiente de confiabilidad a 1.00, mucho mejor. Por lo tanto, la confiabilidad interna de las mediciones utilizadas en este estudio se considera aceptable.

Validez

La validez es la medida en la cual las diferencias halladas con una herramienta de medición reflejan diferencias verdaderas entre los participantes que están siendo observados. La determinación de la validez del contenido se efectuó a juicio del investigador mediante una definición cuidadosa del problema de investigación, las variables a ser medidas y las escalas a ser utilizadas. Para ello, el cuestionario fue dividido de acuerdo a las dimensiones expuestas en el capítulo anterior, y se evaluó con la prueba estadística: Análisis de Factores (AF) para liberar la subjetividad. Una copia del cuestionario se incluye en el apéndice I. Para lograr el objetivo de la fase I, el análisis estadístico involucró un análisis principal de componentes (APC).

Análisis Principal de Componentes

El análisis principal de componentes transforma un conjunto de variables en un nuevo conjunto de variables compuestas o componentes principales que no se correlacionan unos con otros. Estas combinaciones lineales llamadas factores registran la variación en los datos como un todo. El segundo componente principal se define como la mejor combinación lineal de variables que explican la varianza no registrada por el primer factor. En cambio, habrá un tercero, cuarto y un k componente, cada uno

[8] Research Methods for Business. Research done in Kriya Enterprises. Pág. 285.

siendo la mejor combinación lineal de variables no registradas por los factores previos. El proceso continúa hasta que toda la varianza es registrada, pero como hecho práctico, usualmente se detiene el proceso hasta que un número pequeño de factores ha sido extraído.

Para profundizar en el método, se brinda un sencillo ejemplo de cómo el análisis principal de componentes fue utilizado en el estudio titulado: "Creencias y conductas del Dinero en Estudiantes Universitarios: una Perspectiva Asiática" (Masuo et al, 2004).

Creencias y conductas del Dinero en Estudiantes Universitarios: una Perspectiva Asiática
El estudio consistió en medir creencias y conductas del dinero en estudiantes universitario. Los encuestados fueron 290 estudiantes universitarios de Corea, Japón y los Estados Unidos. Se administró un cuestionario, el cual incluyó aspectos sociales, demográficos y la escala de conductas y creencias en relación al uso del dinero (Furnham, 1984). Para determinar si un gran número de variables manifiestas (K=60) provenientes de la escala de Furnham (1984) podrían explicar un número pequeño de factores latentes, se aplicó un análisis principal de componentes. El análisis inicial reveló que sólo un número limitado de ítems producían cargas consistentes en lo que constituyen factores potenciales. Por lo tanto, 45 ítems del cuestionario de 60 ítems fueron eliminados a causa de que no generaban una carga consistente en cualquier factor o componente principal. El análisis fue efectuado de nuevo en los restantes 15 ítems (se registró el 43.33% de la varianza para estos 15 ítems). De los 15 ítems, tres contribuyeron de forma mínima a la explicación del factor o componente a diferencia de los otros 12. Para refinar nuevamente el modelo, se condujo nuevamente el análisis principal por componentes en los 12 ítems restantes (se registró un 50.17% de la varianza causada por estos 12 ítems). Ya que dos de los 12 ítems contribuían de manera mínima a la variación del modelo, estos fueros eliminados y se condujo nuevamente un APC. En este punto, con 10 ítems retenidos, 53.60% de la varianza fue registrada para un modelo de tres factores. Los hallazgos de este estudio, al igual que aquéllos de investigaciones previas que utilizaron la escala de Furnham (1984) para medir conductas y creencias relacionadas al dinero confirman que esta escala es un instrumento confiable para una variedad de sujetos. Furnham (1984), Bailey y Lown (1992) utilizaron la escala con adultos angloparlantes; Kim y Jeoung (1996) la utilizaron con estudiantes universitarios coreanos; y Masuo et al (2002) la utilizaron con estudiantes féminas coreanas, japonesas y asiático americanas. No obstante, después de aplicar el criterio de interpretación de los resultados del análisis principal de componentes de Pedhazur y Schmelkins (1991), 50 de los 60 ítems fueron eliminados de la escala ya que de los ítems remanentes solamente 10 fueron necesarios para registrar casi un 60% de la varianza. La confiabilidad de los 10 ítems restantes de la escala fue de α=.443 comparado con un α=.841 para los 60 ítems de la escala. Este hallazgo es consistente con la identificación de tres factores no correlacionados entre los 10 remanentes ítems de la escala. Ya que los factores no están correlacionados, el Cronbach α para los diez ítems debió haber sido bajo ya que el α es una medida de consistencia interna, en este caso, entre los 10 ítems remanentes.

Capitulo IV: Casos de OSFL sostenibles financieramente en otros países

En la metodología se identificó un conjunto de OSFL a nivel mundial que son representativas en cada una de sus áreas y que exhiben un comportamiento empresarial. En las siguientes secciones, se discuten seis casos de OSFL que mencionan los factores internos y externos que estimularon la necesidad de sostenimiento financiero y las estrategias implementadas para lograrlo.

4.1. Rubicon Programs, Inc. - Richmond, California, Estados Unidos

Programas Rubicon, Inc. Es una agencia multiservicios que atiende las necesidades de personas con impedimentos y deambulantes en el área este de la Bahía de Richmond. La experiencia inicial de Programas Rubicon, Inc. en la generación de ingresos inició en la década de los años setenta, cuando la organización consideró conveniente expandir sus servicios para atender la población de personas con impedimentos mentales. Los servicios, conocidos como “Terapias Laborales”, demostraron en parte ser un excelente programa de rehabilitación, ya que permitieron expandir la interacción con los clientes y les permitió a los clientes involucrarse en actividades productivas, interactuando con el personal de apoyo y otros clientes, aprender habilidades y aumentar su autoestima.

Al final de los setenta, Rubicon alquiló un local y operó una granja pequeña, la cual fue considerada como un concepto innovador de servicios para clientes con impedimentos mentales. Las operaciones fueron financiadas mayormente por el Departamento de Salud Mental (DSM) del condado de Contra Costa, California, adicional a los ingresos limitados generados del negocio. Desde el principio fue claro que la granja era una buena terapia para las personas con problemas de salud mental, pero era un mal negocio. Cuando el DSM limitó el subsidio, operar la granja se convirtió en una herida en las finanzas de lo que en ese entonces era una agencia pequeña. En 1984, la tiendita de la granja cerró y el negocio se convirtió en uno de arquitectura paisajística y una tienda de café.

4.1.1. Edificios y Terrenos

Luego del cierre de la granja, Rubicon empezó a desarrollar servicios para edificios y terrenos medianos los cuales incluían: instalación, corte de grama y mantenimiento general de casas. Se determinó rápidamente que los ingresos de este tipo de trabajo fueran pequeños, y que el trabajo fuera también regular e impredecible con el fin de proveer oportunidades de adiestramiento calificado. Rubicon obtuvo un contrato de mantenimiento de terrenos de $50,000 en una base de la marina de guerra mediante un acuerdo con las Industrias Nacionales para las Personas con Impedimentos Severos (NISH por sus siglas en inglés). Inicialmente, El contrato NISH fue apoyado con donativos de fundaciones privadas, tarifas de adiestramiento del Departamento de Rehabilitación, y otros ingresos no propios del negocio. Rápidamente, Rubicon entendió que el negocio de terrenos y edificios era mucho mayor y que tenía un mayor potencial de negocio que el trabajo de mantenimiento pequeño, y a la vez, que ambos podrían ser oportunidades de adiestramiento y de negocio.

La ley Federal (Javits-Wagner-O'Day Ley de 1971) especifica que las agencias del gobierno federal, bajo ciertas circunstancias, deben comprar productos y servicios de agencias sin fines de lucro que sirvan y empleen personas con impedimentos severos. Esta organización se estableció en 1971 como una organización intermediaria sin fines de lucro para operar como un "broker" entre las agencias federales y las organizaciones sin fines de lucro. NISH ayuda a facilitar contratos ya establecidos empleando a personas con impedimentos severos de la misma manera que se garantizan los contratos a poblaciones con minorías y mujeres propietarias de pequeños negocios.

4.1.2. Adiestramiento laboral del Departamento del Trabajo para deambulantes

A mediados de los años ochentas, Rubicon atendió mediante adiestramiento y servicios sociales la población deambulante y la población con bajos ingresos de la localidad. En 1988, Rubicon fue una de las agencias pequeñas en el país en ser reconocida con un donativo por el Departamento del Trabajo de los Estados Unidos para proveer adiestramiento a deambulantes y para evaluar las estrategias implementadas. El proyecto incrementó dramáticamente el número de deambulantes adiestrados servidos por la Agencia. Este reconocimiento, fue sometido en conjunto con el gobierno municipal de la ciudad de Richmond.

4.1.3. Servicio de Panadería y Catering de Rubicon

En 1985 Rubicon abrió un pequeño café en el YMCA de Richmond con ingresos anuales de aproximadamente $20,000. El adiestramiento para cuatro participantes fue pagado por el Departamento de Rehabilitación. Rubicon proveyó servicios de *catering* y desarrolló una reputación excelente por la calidad de sus servicios alimenticios.

En 1988 obtuvo ventaja de tres oportunidades separadas. Primero, la ciudad de Richmond le solicitó a Rubicon operar la cafetería existente en el sótano de la alcaldía. Segundo, el Departamento De Salud de California le solicitó a Rubicon operar el Café en su edificio en Berkeley. Tercero, Rubicon recibió apoyo de la Fundación Loret y el Departamento de Rehabilitación para construir una cocina pequeña institucional en el edificio principal de Rubicon, con el fin de expandir los servicios de *catering* para eventos públicos, como también para almuerzos destinados a los participantes de programas para el cuidado de niños en la localidad.

Los ingresos combinados de las tres actividades contaron por $200,000 entre 1991 y 1992. No obstante, los gastos operacionales fueron mucho mayores. El Departamento de Rehabilitación brindó un apoyo para los costos de adiestramiento. Los ingresos del negocio combinados con el donativo para el adiestramiento tuvieron el potencial de lograr un punto de empate. Sin embargo, las actividades del café demostraron ser fundamentalmente limitadas en su potencial a largo plazo de negocio.

Como parte del plan de apoyo de la Fundación Roberts, Rubicon analizó su iniciativa empresarial de servicios alimentarios. El análisis demostró que mientras las empresas de comida eran vistas como unas importantes para el grupo gerencial, los miembros de la junta directiva y los participantes, las mismas estaban perdiendo dinero y desangrando la energía y espíritu de los gerentes y del personal de apoyo. Los cafés eran simplemente muy pequeños para generar un flujo de efectivo positivo o apoyar un adiestramiento adecuado.

El personal de apoyo y los consultores creyeron que ellos no podrían edificar sobre la experiencia e infraestructura de los cafés y en la producción de los almuerzos para crear una nueva empresa con un mayor potencial general. Iniciando en los tres meses originales y continuando por casi un año, Rubicon empezó a identificar un nuevo negocio relacionado con el existente. Tres criterios amplios resurgieron:

1. *Beneficios a los participantes:* Los negocios seleccionados tendrían que proveer una variedad de tareas para que los adiestrados obtuvieran experiencia en múltiples áreas.

2. *Factibilidad financiera y de mercado:* El negocio eventualmente tendría el apoyo y debería generar los suficientes ingresos para aumentar otras fuentes de financiamiento.
3. *Calidad e Innovación:* los negocios a desarrollar deberían incluir conceptos de innovación y prácticas de calidad.

Se llevaron a cabo entrevistas extensas con contactos claves tales como instructores de cocina, compradores, propietarios de panaderías y restaurantes, y compañías de productos alimenticios. La gerencia de Rubicon y los miembros de junta participaron en muchas reuniones relacionadas al nuevo negocio. Se desarrollaron modelos gerenciales para evaluar el desempeño de la iniciativa. Lo que surgió entonces, fue un plan para producir postres y bizcochos para la venta en tiendas, restaurantes y cafés. HEDF proveyó el financiamiento adicional a Rubicon en 1991 para continuar el desarrollo de un negocio de servicios de comida.

4.1.4. Investigación de mercados y desarrollo de productos

Rubicon aplicó para un programa de asistencia en consultoría de negocios otorgada por la Escuela de Negocios HAAS de la Universidad de California (Programa de Asistencia Gerencial de Negocios Comunitarios). Esta asistencia consistía de estudiantes del programa de maestría en administración de empresas quienes ayudaban a organizaciones sin fines de lucro a resolver aspectos gerenciales técnicos. El programa demostró un gran interés en los productos, y un interés especial en el papel de Rubicon como una OSFL intentando operar una panadería industrial.

4.1.5. Producción y operaciones

Con relación a esta área, la mayor parte de la planificación para el nuevo negocio era hecha por una persona del grupo de apoyo quien fungía como coordinador de desarrollo económico y de vivienda para la Agencia. El director y gerente de los servicios de comida de Rubicon continuó guiando la operación del negocio, la cual consistía de mantener la preparación de los almuerzos mientras se supervisaban los dos cafés. A mediados de 1992, Rubicon contrató un gerente de operaciones quien tenía experiencia previa como panadero industrial por 10 años y anteriormente había tenido una panadería industrial.

Rápidamente Rubicon desarrolló y estandarizó una línea de postres gourmets que incluían bizcochos de chocolate y una variedad de tortas. Con la transformación del negocio en una panadería de bizcochos gourmet, el negocio ocuparía un mayor

espacio que el disponible en el edificio de Rubicon. Con la ayuda de HEDF, Las áreas de cocina y de almacenamiento se remodelaron y se expandieron alrededor de un espacio adjunto al edificio mientras se reconfiguraba y remodelaba el espacio interno del edificio inicial. Las ventas piloto de los postres iniciaron en 1993 y se desarrolló un logo para la compañía. Se decidió continuar con el negocio de *catering* ya que representaba un margen amplio de ganancias y permitía generar relaciones públicas convenientes para Rubicon.

Luego de varios meses de operaciones, llegó a ser obvio que el gerente de operaciones no podía continuar dirigiendo la producción, y a la vez el área de ventas y mercadeo, ya que sus destrezas estaban enfocadas en el área de producción. Rubicon contrató a un vendedor profesional en 1994. Con este nuevo enfoque, se empezaron a efectuar ventas grandes a hoteles y country clubs. Rubicon también pudo licitar, y atender exitosamente grandes eventos de catering.

Los servicios de *catering* y panadería de Rubicon son supervisados ahora por un gerente corporativo, quien lleva la responsabilidad la mayoría del tiempo. Los productos son vendidos en tiendas, restaurantes, hoteles y otros negocios relacionados con la comida. El enfoque presente de mercadeo se centra en clientes individuales e institucionales. Se esperan ingresos por $300,000. Para el año en curso, se espera que el servicio de *catering* sea sostenible en su totalidad logrando el punto de equilibrio.

4.1.6. Nuevas oportunidades de negocio proveen nuevas oportunidades de empleo

En adición a la gerencia efectiva de las empresas recientes, Rubicon efectuó un compromiso con la Fundación Roberts para explorar el desarrollo de nuevas iniciativas de negocio. En particular, Rubicon empezó a investigar la viabilidad de trabajar con *Cooperative Home Care Associates* para crear un negocio que provea vivienda a personas ancianas y con condiciones de salud críticas.

Aunque se han efectuado esfuerzos en el pasado para replicar un modelo de Casa Hogar de la Salud en California, un obstáculo significante lo ha sido la diferencia entre los reembolsos de *Medicaid* (Medi-Cal en California) en New York y California. El aspecto pertinente es que si el cuidado de la salud prevé ser un negocio viable para Rubicon, la estructura de negocio cooperativo del modelo de Casa Hogar Cooperativo ofrecerá un ambiente de negocios diferente para los participantes y un papel muy diferente para los empleados.

4.1.7. Negocios exitosos versus adiestramiento exitoso

En los últimos cinco años, Rubicon ha aprendido una lección crítica: las OSFL debe definir claramente la diferencia entre los propósitos del negocio y los propósitos del adiestramiento, para escalar apropiadamente las oportunidades de adiestramiento dentro de los negocios. En los años ochenta, los negocios de Rubicon fueron establecidos como vehículos de adiestramiento. El modelo presente tanto en la compañía Edificios y Terrenos y los Servicios Alimenticios fue tener todo, menos el trabajo gerencial efectuado por los practicantes quienes permanecerían de tres a seis meses, y entonces serían colocados en empleos competitivos.

En aquel entonces, los negocios eran pequeños y recibían más en tarifas por adiestramiento de las agencias del gobierno que de los ingresos generados obtenidos por ellos. A inicio de los años noventas, ocurrieron múltiples cosas que condujeron a la evaluación de esta metodología. Primero, las tarifas de adiestramiento gubernamental fueron reducidas. Segundo, hubo una percepción muy notoria dentro de Rubicon de que las iniciativas de negocios pequeños, en particular los servicios de catering y panadería, estaban desangrando los fondos y la energía del grupo gerencial de apoyo, logrando muy poco éxito en el programa de adiestramiento. Tercero, con la ayuda de la Fundación Roberts, Rubicon pudo licitar y obtener un mayor número de contratos. Con el aumento de estos contratos vino una demanda incesante por la alta calidad, los servicios eficientes y una necesidad por parte de los empleados y participantes de desempeñar una mayor labor que antes.

Cuando los negocios eran pequeños, los gerentes o supervisores podían llevar las demandas de producción si los participantes adiestrados no lo hacían. En tanto la demanda aumentó, Rubicon tuvo que contratar trabajadores, o participantes adiestrados para conformar un equipo de productividad. Los adiestrados a corto plazo eran simplemente faltos de destrezas, no confiables e ineficientes, lo cual llegó a ser la misión crítica del trabajo. Para mantener la misión social, pero cumpliendo con los requerimientos de los contratos, Rubicon tenía que trasladarse a un sistema de reclutamiento de los mejores practicantes adiestrados (deambulantes y con impedimentos) que pudieran encontrar como trabajadores parciales o permanentes, que estuvieran en una fase de transición de practicante a empleado regular. Una vez se estableció que el criterio mayor de evaluación fue cuántos adiestrados habían sido atendidos, el criterio llegó a ser cuántos participantes del programa fueron contratados y

retenidos como trabajadores permanentes. La evolución de los negocios para crear trabajos permanentes no fue necesariamente intencional, pero llegó a ser, de hecho, el mejor indicador de éxito de los negocios. Existen beneficios y costos para esta evolución:

Beneficios

- La calidad del trabajo es mucho mayor: La calidad del contrato de trabajo que ahora desempeña Rubicon es mucho más alta que la previa efectuada únicamente por los participantes adiestrados.
- Los negocios de Rubicon han crecido considerablemente. Previo a la evolución de los trabajadores permanentes, los ingresos de edificios y terrenos eran aproximadamente de $280,000. En 1996, los ingresos excedieron los $3 millones en las diferentes compañías.
- Rubicon pudo proveer plazas de posiciones permanentes: se creó un programa de empleo permanente a tiempo total para 40 trabajadores sin vivienda y con impedimentos. Los salarios están por encima de los de la industria, y se proveen beneficios marginales y de salud, los cuales generalmente no están disponibles en este tipo de salarios. Los participantes de este programa se han liberado y han escapado de la deambulancia y la pobreza.

Costos

- Hay mínimas posiciones para participantes adiestrados: cuando las posiciones son inicialmente para practicantes adiestrados, una posición equivalente a tiempo total podría capacitar de 10 a 12 adiestrados para obtener alguna experiencia de trabajo. Recientemente, se evidenció una mínima cantidad de rotación en las posiciones regulares.
- Hay un enfoque cada vez menor en adiestramiento y uno mayor en productividad: anteriormente, los supervisores se concentraban en atender servicios sociales y a atender aquéllas necesidades primordiales de la gente. Ahora, un supervisor tiene escasa experiencia en servicios sociales. Los supervisores son contratados a causa de que ellos son parte del negocio.

4.1.8. Hallazgos

1. Podría mencionarse de acuerdo a la evidencia sugerida en el caso de estudio, que un factor que estimuló el sostenimiento financiero de Rubicon fue el hecho de que la organización consideró conveniente expandir su cobertura de servicios en aras de atender una creciente población de personas con impedimentos mentales. Este fenómeno, pareciera reflejar la demanda creciente de servicios sociales en el área geográfica de impacto de Rubicon, requiriendo de la misma organización, un aumento sostenible de sus fuentes de fondos para garantizar la atención del mismo.

2. Es importante recalcar que medidas gubernamentales como la ley Javits-Wagner-O'day de 1971, estimulan la participación de OSFL dentro de la economía, proveyéndoles un espacio para vender bienes y servicios, emplear personas con impedimentos, aumentar su oferta de servicios, y por ende, lograr su sostenimiento financiero en el mercado.
3. Debe mencionarse el papel de facilitador del gobierno y su importante participación en el desarrollo organizacional, específicamente de la administración municipal y agencias como el Departamento de Salud Mental y del Trabajo, tuvieron en Rubicon. Aunque financiaron áreas programáticas especificas de la organización, no interfirieron en la operación de Rubicon, sólo crearon un espacio para aportar e influir en el trabajo que Rubicon venía haciendo y en determinar su sostenimiento financiero con los fondos provistos.
4. La necesidad de diversificar las fuentes de fondos ha sido un factor que ha estimulado el sostenimiento financiero de Rubicon. En su continua necesidad de proveer un espacio de aprendizaje a los participantes del programa de rehabilitación, y a su vez, de aumentar los fondos disponibles para atender algunas áreas programáticas y necesidades organizacionales, Rubicon tuvo que aprovechar el participar en diversas iniciativas de negocios, que aún, con el tiempo y la experiencia obtenida, iban cambiando. Algunos casos son la operación inicial de un granja pequeña, luego los servicios de Edificios y Terrenos, el *catering* y los servicios alimentarios, entre otros.
5. Al parecer, cada vez que Rubicon obtenía una nueva oportunidad de negocio, según su experiencia reflejada en su ciclo de vida (como factor que estimuló su sostenimiento financiero), entendía que simplemente no era ni abrir ni operar un negocio únicamente por hacerlo. La agencia determinó tres criterios, de especial pertinencia para el sostenimiento financiero de la misma, que delimitaban el alcance de la operación y especialmente el éxito de lanzar una nueva iniciativa empresarial: El criterio inicial fue el crear un espacio para brindar oportunidades de adiestramiento a los participantes, segundo, obtener la viabilidad financiera y de mercado, y tercero, la búsqueda continua de calidad e innovación.
6. La introducción de personal con experiencia empresarial aparenta ser un factor que estimuló el sostenimiento financiero de Rubicon. Con una

perspectiva y panorama mayormente empresarial, estas posiciones contratadas, como es el caso del gerente de operaciones de la panadería industrial y el vendedor profesional, brindó un nuevo escenario en la forma como debiera operar el negocio para ser rentable. Esta decisión, revela la postura y estilo gerencial de la junta directiva de Rubicon, y su necesidad e interés por efectuar algunos movimientos estratégicos dentro de la organización, que les permitiera no depender tanto del donativo externo y concentrarse en la productividad propia del negocio, su habilidad de mercadearse, y por lo tanto, de lograr el sostenimiento financiero de la organización.

7. un elemento que continuamente estimuló el sostenimiento financiero fue el definir la diferencia entre los propósitos del negocio y los propósitos del programa de adiestramiento, para escalar apropiadamente las oportunidades de adiestramiento dentro de los negocios. En determinados puntos en el ciclo de vida de la organización, se reflexionó en los cambios trascendentales de la organización. Varios eventos surgieron y brindaron un espacio para la reflexión: las tarifas de adiestramiento gubernamental fueron reducidas, algunos negocios estaban desangrando los fondos y la energía del grupo gerencial de apoyo. Con el apoyo de fundaciones, se obtuvo un número mayor de contratos. Con el aumento de contratos, aumentó una demanda incesante por la alta calidad, los servicios eficientes y una mejoría por parte de los empleados y participantes respecto a la productividad. .
8. Finalmente, varios elementos en conjunto permiten describir un esfuerzo al interior de Rubicon en obtener su sostenimiento financiero. Primero, hay una necesidad inmediata de diversificar las fuentes de fondos para poder atender una demanda creciente de servicios sociales. Segundo, el estilo gerencial de los principales directores, cuyo trasfondo y experiencia corporativa, les sugería que Rubicon debería ser operada como un negocio con fines de lucro, pero sin perder el enfoque social que de por si asume una organización sin fines de lucro. Tercer, la gerencia financiera del negocio determinó que se requería manejar las finanzas del mismo como un elemento determinante en el devenir de la organización y su impacto en el mercado.

4.2. Juma Ventures, San Francisco – California, Estados Unidos

Juma provee oportunidades de apoyo de empleo a jóvenes en alto riesgo de uso de sustancias controladas residentes de San Francisco. La organización es un derivado de centro para jóvenes de la calle Larkin (LSYC por sus siglas en ingles). Es una organización de 12 años dedicada a ayudar a jóvenes deambulantes a encontrar un propósito y alternativas para su vida. Cada año LSYC provee un cúmulo de servicios sobre 1,000 jóvenes en San Francisco, que incluyen: alcance, un auspicio, consejería, cuidado médico, educación y vivienda. Sobre el curso de su historia LSYC ha tenido un apoyo enorme de todos los sectores de la comunidad de San Francisco y áreas vecinas. Es reconocida tanto en los Estados Unidos y en el exterior por su trabajo pionero con jóvenes deambulantes.

Juma Ventures inició como un proyecto de LSYC en 1991 y fue conocido como Iniciativas de Negocios de la Calle Larkin hasta 1996 cuando se efectuó un cambio de nombre para evitar confusiones entre la OSFL involucrada en el desarrollo del negocio, y la que proveía servicios a los jóvenes en crisis. A lo largo del caso de estudio, la organización es referida con el nombre Iniciativas de Negocios de Larkin (LBV por sus siglas en ingles).

El proyecto fue diseñado para evaluar la viabilidad de negocios que proveyeran oportunidades concretas para los deambulantes y jóvenes fugitivos en San Francisco. Cuando el estudio de viabilidad indicó que tales empresas podrían ser vehículos para ayudar a la juventud a lograr su autosuficiencia, una evaluación de oportunidades de negocio y una estructura organizacional fue emprendida, bajo la cual, dos años después, resultó en la formación de Iniciativas de Negocios de Larkins como una entidad independiente.

4.2.1. Iniciativas de negocios

La iniciativa de negocios de Larkin trabajó en conjunto con Ben & Jerry's[9] por varios años con el fin de desarrollar una alianza estratégica. Como parte de su compromiso social, Ben & Jerry's renunció a la tarifa de $25,000 de su franquicia. Los costos de arranque de cada franquicia totalizaban $200,000, sin incluir los gastos de planificación y predesarrollo. En el caso de LVB, la gran mayoría de estos costos se

[9] Ben & Jerry's es una franquicia de mantecados.

cubrieron mediante un donativo de la Fundación Roberts, el cual aumentó debido a otros donativos de otras fundaciones. LBV es la sexta OSFL en los Estados Unidos con quien Ben & Jerry's ha participado en el desarrollo de una franquicia.

En 1995, LBV abrió su primer punto de franquicia de Ben & Jerry's ubicada en la Marina de San Francisco. La tienda se ubicó al frente a una sala de cine muy cercana a un conglomerado de restaurantes populares de la localidad. La atmósfera de la tienda es un concepto de diversión y entretenimiento, la cual ofrece a los clientes un muy buen servicio y productos de alta calidad.

La tienda, operada por un equipo gerencial experimentado, cuenta con empleados jóvenes en todas las facetas de la operación del negocio, los cuales incluyen servicio al cliente, mercadeo, inventarios, gerencia y contabilidad. Los jóvenes empiezan su trabajo atendiendo los clientes y luego son promovidos a posiciones de supervisión de turno, bajo el logro de un mayor nivel de conocimiento y habilidad. Para citar, La tienda ha creado 14 posiciones a tiempo parcial, 9 por más de 20 horas por semana y cinco por menos de 20 horas a la semana, de las cuales seis son posiciones de supervisión.

4.2.2. La concesión del Parque del Candelero de Ben y Jerry's

LBV aseguró un contrato por tres años con Volume Services, un concesionario experto en el parque del Candelero, ahora conocido como 3COM Park, para vender productos de Ben & Jerry's en los juegos de baloncesto de los *Giants* y los 49ers. El contrato le permite a LBV estacionar al menos seis carritos heladeros de Ben & Jerry's dentro del estadio, con más de 10 vendedores en los exhibidores.

Las concesiones en los estadios son un mercado totalmente nuevo para Ben & Jerry's, y LBV lo encontró totalmente prometedor, en términos del potencial para generar ganancias y en la oportunidad de proveer empleo a jóvenes en alto riesgo. Para citar, la operación dentro del estadio ha creado 24 posiciones a tiempo parcial, 14 por más de 20 horas por semana y 10 por menos de 20 horas a la semana.

4.2.3. Helados en Ruedas

Helados en Ruedas (ICOW por sus siglas en inglés), es un negocio especial de catering que atiende eventos públicos y privados en toda el área de la bahía de San Francisco. LBV opera ICOW como una alianza estratégica con NYSF, una compañía que también posee y opera franquicias de Ben & Jerry's en San Francisco y con

quienes se efectuó un arreglo de mercadeo para beneficiarse mutuamente. Algunos eventos recientes de ICOW incluyen: A la Carta a la Park, Festival del Mar en la Calle del Muelle Hyde, y Reggae en el Parque, como también numerosas fiestas privadas y corporativas. ICOW, además de ser un negocio rentable, es una herramienta muy valiosa de promoción, y tiene la capacidad de ofrecer a la juventud un mayor número de oportunidades de trabajo.

La mayor parte de jóvenes empleados en el programa también son empleados en la tienda de helados o en el Parque del Candelero. El equipo gerencial de la heladería toma responsabilidad directa de la operación del negocio día a día, con equipos de jóvenes que gradualmente empiezan a asumir responsabilidades gerenciales.

4.2.4. Iniciativas Empresariales de Larkin

Cada uno de los negocios de LBV reporta a la oficina corporativa de LBV. LBV le provee a cada empresa una experiencia gerencial y comercial, al igual que adiestramientos a través del departamento de Recursos Humanos. También desarrolla nuevas oportunidades de negocio para la organización. Actualmente, la oficina de LBV provee una posición de gerente de oficina a un joven del programa.

La evolución de las Iniciativas Empresariales de Larkin ha abarcado tres diferentes fases de desarrollo las cuales no son únicas para esta organización o, necesariamente, para los esfuerzos de desarrollo económico, pero son, al menos, útiles al entender el proceso de desarrollo de las iniciativas empresariales, a saber:

1. Fase conceptual. El enfoque giró en torno a la clarificación de valores, desarrollo de la misión, formación y viabilidad de la idea de negocio.

2. Fase estratégica. Se discutieron issues estratégicos y las relaciones comerciales a establecer, en este caso, con los socios de negocios y las alianzas estratégicas.

3. Fase operacional. Se implementaron las ideas y valores concebidos en la fase conceptual y estratégica.

Mientras que las fases son distintas en el nivel de pensamiento que ellas requieren y el tipo de decisión envuelta, una organización puede estar en ambas fases simultáneamente. El desafió es reconocer cuáles partes de la organización están en cada fase y moldear el liderato, los estilos gerenciales, y las técnicas de toma de

decisiones a las complejidades de cada fase. Aquellos individuos relacionados con LBV, creen fuertemente que el fundamento de valores establecido en la etapa conceptual, debe guiar el trabajo hecho en cada una de las siguientes fases.

LBV inició su fase conceptual mientras era todavía un proyecto de LSYC. En 1991, LSYC empezó a clarificar y expandir la misión organizacional, de tal manera que se consideró incluir un servicio de emergencia como también algunas soluciones permanentes a los problemas que enfrentan los jóvenes deambulantes. Se identificaron la vivienda a largo plazo y la oportunidad de empleo como dos ingredientes cruciales para cualquier solución permanente. El desarrollo de estrategias para estas dos áreas se transformó en la fase dos y tres del proceso. Se llevó a cabo un estudio de viabilidad, de acuerdo a lo establecido para un programa de vivienda, para evaluar opciones para las oportunidades de desarrollo de empleo.

LSYC dedicó recursos a contratar un gerente de proyecto para conducir un estudio de viabilidad que evaluará el adiestramiento para el empleo tradicional y modelos de colocación entre los servicios sociales y los nuevos modelos emergentes de desarrollo económico o empresariado social. El estudio de viabilidad encontró que, mientras los proyectos pilotos generaron aproximadamente 80 posiciones temporales, el impacto de estos trabajos individuales no fue particularmente significativo. El estudio también encontró que se podía lograr un impacto sustancial y permanente mediante oportunidades de empleo a largo plazo, donde las relaciones de apoyo se forjaran en adiestramientos intensos y la construcción de habilidades en los individuos se motivara.

Haciendo clara la misión, conduciendo investigación de campo, operando proyectos pilotos, y completando el estudio de viabilidad, LSYC articuló un conjunto claro de valores que proveían el fundamento conceptual para el futuro desarrollo. Estos valores incluían lo siguiente:

- La gente marginada se mantiene marginada, no sólo porque les hace falta destrezas, sino porque les falta acceso a opciones concretas y a oportunidades de apoderamiento.
- Los negocios juegan un papel importante en la estructura de la sociedad y pueden ser una fuerza positiva para el cambio social.
- Un negocio interesado en ayudar a la gente debe moverse más allá de su estatus como una agencia de servicios sociales; no debe reforzar el hecho de que este nuevo estatus minimiza su potencial humano.

- Si la primera función de un negocio es proveer oportunidades para el apoderamiento de los empleados, deberá ser estructurado para capitalizar en sus fortalezas, no para compensar sus debilidades.

La combinación de estos valores y la investigación práctica del estudio de viabilidad guiaron a las siguientes conclusiones:

- Cuando las posiciones son estructuradas para acoplarse a las necesidades de los jóvenes, pueden ser vehículos poderosos para ayudarles a efectuar la transición de ser marginados a transformarse en miembros productivos de la fuerza laboral.
- Para los jóvenes, las oportunidades de empleo necesitan incluir opciones de empleo a tiempo parcial y total para que ellos puedan seguir atendiendo sus estudios.
- Un negocio tal vez tenga el mayor potencial en proveer oportunidades de empleo en una forma tal que impacte dramáticamente las vidas de los jóvenes involucrados en él.
- Cualquier negocio que LBV emprenda, debe bregar con productos o servicios de alta calidad, no sólo para maximizar la rentabilidad, sino también el impacto en la autoestima de los jóvenes.
- Cualquier negocio que LBV emprenda debe ser rentable, no sólo para ser sostenible, ya que las ganancias son la vara por la cual el éxito en los negocios es medido, sino también para crear una oportunidad de empleo para los jóvenes marginados.
- Los jóvenes deben poder identificarse con cualquier negocio que LBV emprenda.
- Los acuerdos colaborativos con compañías socialmente responsables que posean un mercado cautivo bien definido y una base fuerte de clientes maximizarán la habilidad de LBV para desarrollar negocios exitosos y rentables de manera necesaria que provean oportunidades de empleo significativas para los jóvenes.

Con estos criterios y valores en mente, se pudo crear fácilmente una lista de oportunidades a seguir:

- Las franquicias de Ben & Jerry's representan un modelo de negocios rentable que ofrece oportunidades de empleo apropiadas para los jóvenes;
- Es una compañía socialmente responsable;
- Sus productos y su imagen son de alta calidad;
- Ben & Jerry's tiene una excelente experiencia al trabajar con OSFL y comunidades. Su imagen y sus valores son tan fuertes que sus empleados podrían utilizar corbatas y no se quejarían. Las actividades de promoción social de Ben & Jerry's podrían proveerle a los jóvenes un canal de envolvimiento positivo a sus comunidades.

4.2.5. Hallazgos

1. La necesidad de atender una demanda creciente de jóvenes con problemas de uso de sustancias controladas, llevó a Juma a iniciar un conjunto de negocios orientados a generar posiciones de empleo, oportunidades de desarrollo y generación de ingresos para sustentar la continuidad de sus programas sociales. Una vez los negocios estaban operando, varios factores estimularon el sostenimiento financiero de la organización y sus iniciativas, entre ellos, cabe recalcar la gestión y gerencia financiera de Juma. El caso menciona una seis fases de desarrollo necesarias para el crecimiento de la organización, las cuales van desde aspectos conceptuales, cubriendo los estratégicos y operacionales, que aparentan moldear la estructura necesaria para hacer de las iniciativas de Juma, negocios sostenibles a largo plazo y generadores de efectivo. Dentro de los factores que estimularon el sostenimiento financiero de Juma se puede mencionar el punto en el ciclo de vida que la organización enfrentó en ese momento en particular, el estilo gerencial de los principales directores ejecutivos, el crecimiento en la demanda de servicios sociales y las necesidades organizacionales.
2. La misión y las necesidades organizacionales permitieron clarificar y expandir el rumbo de Juma. Esta necesidad de enfocarse y atender necesidades especiales en la juventud de San Francisco, llevaron a Juma a plantear la posibilidad de convertirse en una OSFL proveedora de servicios sociales, y a la vez, en un negocio con capacidad de generar suficiente efectivo para garantizar su continuidad y auto-liquidez. Estos factores crearon en conjunto, al parecer, la necesidad de que Juma logrará el sostenimiento financiero en aras de garantizar continuidad organizacional y un espacio de trabajo para sus adiestramientos y programas sociales.
3. La contratación de personal con experiencia en la arena empresarial permitió que Juma reforzará su necesidad de sostenimiento financiero. Estos recursos, con gran experiencia, como es el caso de la contratación del gerente de proyecto, permitieron aumentar la base de conocimiento empresarial, especialmente en la generación de modelos emergentes de desarrollo empresarial social. Este modelo emergente generó una sólida filosofía de empresariado social en la organización, que determinó el fundamento de trabajo y el rol que juega el negocio y su sostenimiento financiero en el desarrollo social

de la comunidad marginada. Así se refleja cuando el estudio concluye citando: “que cualquier negocio que emprenda la Iniciativa de la Calle Larkin, debe bregar con productos o servicios de alta calidad, no solo para maximizar la rentabilidad, sino también el impacto en la autoestima de los jóvenes, al igual que, las ganancias son la vara por la cual el éxito en los negocios es medido”.

4. El estudio aparenta exhibir que un conjunto común de valores conduce al proceso de desarrollo empresarial de una OSFL. En el caso de LBV, articular un código de valores permitió establecer una fase para la toma de decisiones estratégica y operacional que seguía. Estos valores ayudaron a clarificar el propósito de cualquier iniciativa de desarrollo económico potencial, el tipo de oportunidades que el negocio debería proveer, y la clase de empleados que el negocio debería emplear. La articulación de estos valores también permitió que todos los constituyentes en el proceso acordaran en los principios fundamentales de desarrollo, el cual ayudó a minimizar las discordancias potenciales posteriores.
5. Las organizaciones que persiguen la meta dual de empleos y adiestramiento experimentarán una continua tensión entre ellas. El conflicto entre las metas de operar un negocio rentable y simultáneamente adiestrar adolescentes de alto riesgo, continúa siendo para LBV el mayor desafío. Los adolescentes requieren un continuo y alto grado de adiestramiento, apoyo y supervisión. El proveer este apoyo es un gasto adicional que reduce la rentabilidad, y que todavía es parte del corazón de la misión de LBV. La habilidad para operar dentro de esta dinámica es una y otra vez el mayor desafío y éxito de LBV. Este aspecto es decisivo en el sostenimiento financiero de la organización y es un factor que estimula la búsqueda del mismo.

4.3. Pioneer Human Services – Seattle, Washington, Estados Unidos

Pioneer Human Services (PHS) es una OSFL ubicada en Seattle, WA. Emplea alrededor de 900 personas y genera ingresos por actividades comerciales de $50 millones en 2001. Su misión es crear oportunidades para la población marginada de la sociedad, la cual incluye exconvictos, adictos a sustancias controladas y alcohólicos en proceso de rehabilitación y otros más, con el fin de lograr un desarrollo personal, económico y social. Para cumplir tal fin, PHS emplea y adiestra clientes en sus

empresas, brinda condiciones de empleo, facilidades de vivienda y provee un rango muy variado de servicios sociales. Mediante la participación en un conjunto diverso de servicios, el cual incluye, vivienda, empleo y servicios de consejería, los clientes tienen una oportunidad para aprender habilidades y conductas que le permitirán acoplarse nuevamente a una vida exitosa y autosuficiente en la sociedad.

PHS utiliza un método complejo de combinación entre actividades sociales y comerciales para cumplir su misión. Como una OSFL con actividades comerciales, PHS utiliza sus negocios para financiar muchas de sus actividades. Esta organización cubre sus necesidades de capital básicamente mediante la combinación de ganancias retenidas de la venta de productos hechos por sus clientes, la emisión de bonos emitidos por agencias del gobierno libres de contribuciones, y mediante la contratación de servicios con agencias del gobierno local y estatal. En sus 36 años de historia, PHS ha pasado de ser un grupo pequeño de alcohólicos en proceso de recuperación y exconvictos intentando lograrlo, a ser una OSFL que atiende a más de 6,000 clientes anualmente. La base de clientes de PHS está también en proceso de expansión, ya que la población carcelaria está en aumento, y dado que las decisiones de la organización es aumentar los programas para sus participantes.

4.3.1. Empresas del grupo

Las empresas del grupo contienen la mayoría de negocios y programas de adiestramiento. Este grupo emplea sobre 530 personas en sus cuatro unidades. Las cuatro unidades combinadas, las Industrias Pioneer, el Servicio de Alimentos, el de Distribución, y el Servicio de Impresión y Correspondencia de Seattle, tienen alrededor de 1,000 contratos con clientes de negocios locales, regionales y nacionales.

Cada división se corre como una unidad de negocio, debe generar una ganancia y proveerles a los clientes un producto de calidad a un precio razonable. De igual forma, cada división empresarial debe proveer oportunidades de empleo y adiestramiento a los participantes del programa. Las unidades de negocio dentro del grupo de empresas reclutan empleados y participantes adiestrados en las posiciones de producción. Por ejemplo, en las Industrias Pioneer, aproximadamente el 85% de los empleados son participantes en proceso de adiestramiento o ex adiestrados. En las otras unidades de negocio, cierto número de oportunidades de empleo se asignan a los participantes adiestrados, con la combinación de adiestrados y empleados permanentes dependiendo de las necesidades de cada unidad. Esta combinación le permite a las unidades de

negocio mantener estándares de calidad y costo para los procesos de producción en lo que también se proveen empleos, lo cual es la razón de ser de estos negocios. Con mucha frecuencia, el choque entre el enfoque comercial y el de servicios sociales es evidente y los gerentes se encuentran tomando decisiones que confluyen entre ellas.

Las unidades de negocio experimentan el cambio constantemente, al igual que el resto de PHS. Como negocios, las unidades son forzadas a responder a los requerimientos del mercado. Si el producto ya no se necesita, los gerentes deben ser eficientes y detener la producción. Si se encuentra una práctica nueva de manufactura, el grupo debe cambiar los sistemas de producción para continuar siendo competitivo. Como negocios, deben estar en capacidad de responder rápido y mantener a sus clientes, o atraer nuevos. En años recientes PHS ha desarrollado un estándar de contratación de gerentes de unidad con trasfondo en negocios, en vez de servicios sociales. De los gerentes de división, tres han sido contratados directamente del campo empresarial en los últimos dos años. El trasfondo de los gerentes ayuda a las empresas del grupo a mantener la competitividad de mercado.

4.3.1.1. Industrias Pioneer

Es la división más antigua y más reconocida, la cual personifica la mezcla entre el programa social, el adiestramiento y el negocio. PI es una compañía de fabricación de metales que produce contenedores de transportación marítima y una variedad de partes para la compañía Boeing, equipos de chasis para interfases, y otros productos de metal para múltiples compañías en el área de Seattle. PI se divide en dos áreas de operación: el contrato permanente con Boeing y un área comercial general. Combinadas, estas dos unidades emplean 278 personas generando un ingreso de $16.1 millones, en 1999. Los adiestrados reciben una certificación en diferentes áreas de producción. El trabajo para Boeing se efectúa en la planta dos al sureste de Seattle. En esta planta, los trabajadores fabrican los contenedores de transportación marítima y otras partes para la compañía aeroespacial. En la planta 1, los empleados efectúan múltiples trabajos de manufactura para una gran variedad de clientes comerciales, incluyendo la conversión química de los componentes del aluminio, etc.

El trabajo efectuado para Boeing en la planta dos es considerado un taller de refugio, una definición legal para las OSFL que proveen oportunidades de empleo y servicios de rehabilitación para personas con impedimentos. Las participantes del

adiestramiento en la planta de manufactura para Boeing son personas exconvictas que han dejado la prisión mediante libertad condicional o programas de empleo posterior.

4.3.1.2. Servicios Alimenticios

Los Servicios Alimenticios de Pioneer están ubicados en un edificio en el distrito de SODO, un área industria al sur del centro de Seattle. Esta unidad tiene dos proyectos especiales: la cafetería corporativa de Starbucks, un deli (*sándwich bar)* y un centro de servicios alimenticios (CFS). CFS es una cocina institucional que provee 500,000 comidas anualmente a los trabajadores de PHS que operan en las diferentes compañías, al igual que otras organizaciones contratistas. La cafetería es el programa más visible mientras que CFS personaliza la tendencia de PHS de mantener los servicios dentro de la organización. CFS provee empleo alrededor de 30 personas y tuvo ingresos de $2.3 millones en 1999.

4.3.1.3. Servicios de distribución

Pioneer Distribution Services (PDS) es la iniciativa empresarial más recientemente creada, una unidad de negocio formada de la combinación de divisiones ya existentes y la expansión de los servicios, con un apoyo limitado de la Fundación Ford. PDS consiste de tres divisiones: el servicio de compras alimenticias de Pioneer, los servicios de contratación de Pioneer y los servicios de depósito de Pioneer. A mediados de 1999, esas divisiones en conjunto emplearon a 140 personas temporeramente. En su primer año de operación PDS proyectó ingresos por $6.5 millones, pero esas figuras fueron revisadas y disminuidas en la mitad del año. Para ubicar esta división, Pioneer compró un depósito, no lejos de las facilidades existentes, y luego contrató su propio servicio de construcción (descrito luego como servicios de apoyo) para renovar el edificio.

Empezando en 1979, el servicio de compras de alimentos (FBS) distribuye más de siete millones de libras de comida anualmente a 400 clientes, bancos alimenticios y otras OSFL dispersas en 20 estados, principalmente en el noroeste y California. FBS tiene oportunidades para empleados a tiempo completo de los cuales, al menos uno, es designado de uno de los programas. Generalmente de los 4 a 5 empleados contratados a tiempo parcial son personas pertenecientes al programa de adiestramiento. Aunque FBS no se considera un taller de cobertura, ellos intentan mantener al menos el 75% de

sus empleados con gente del programa. FBS, al igual que las otras unidades, deben generar ganancias y proveer oportunidades para el programa de empleo.

Los servicios de contratación y los servicios de almacenamiento son una expansión de los servicios que FBS ha estado proveyendo, empacando y almacenando productos para los otros negocios. El primer contratista de servicios fue la compañía de juguetes Hasbro, Inc. Como parte de eso, PDS llevó a cabo la mayor parte de trabajo temporero, y unos pocos de sus empleados permanentes. La mayor parte de ese trabajo en la división es temporero, de acuerdo al ciclo anual de los detallistas.

4.3.1.4. Impresión y correo

La nueva adquisición de Pioneer fue financiada a partir de un programa de inversiones de la Fundación Ford. GSP&M está ubicada en Redmond, un suburbio 20 millas el este de Seattle. Este negocio emplea a 70 personas en una variedad de trabajos de impresión, llenado y despacho de correspondencia. En febrero de 1999 empezaron a trabajar los dos primeros adiestrados del programa de rehabilitación. La mayoría de trabajos son de nivel operativo, una consideración que hace el negocio muy atractivo para PHS. PHS planea hacer de esta unidad un punto de inicio para proveerle a los trabajadores oportunidades para la gente del programa quienes pueden moverse posteriormente de puestos de adiestramiento a posiciones que requieren más destrezas y habilidades.

4.3.2. Programas del grupo

La misión del grupo es agregar valor social, personal y económico a los clientes creando oportunidades de vivienda y rehabilitación. No existen negocios como tal en los programas del grupo. El enfoque está relacionado únicamente con servicios sociales, sin embargo, las prácticas de negocios se aplican también en esta unidad. La filosofía corporativa de auto confianza provee un contexto o atmósfera social que afecta la manera en que los programas de servicio social se ofrecen. Los clientes sirven en quince sitios dispersos a través de todo Seattle: jóvenes, familias, adultos con enfermedades físicas y mentales, y dependientes de sustancias controladas. El financiamiento para este grupo proviene de numerosos contratos con las agencias locales y estatales. En el grupo de programas, al igual que en las empresas, PHS debe ser lo suficientemente flexible para cambiar en respuesta a las necesidades de los clientes. La devolución en los contratos del gobierno ha afectado negativamente el nivel

de alternativas de servicios disponibles para muchos de los clientes de PHS. En la medida en que se reduce el presupuesto gubernamental para los programas de bienestar social, los clientes con gran dificultad logran cumplir sus metas.

4.3.2.1. Correccionales comunitarias

Esta división opera cuatro facilidades de trabajo para adultos y dos casa hogares para ofensores juveniles. Esta empresa tomó la gerencia de varias facilidades en correccionales en Spokane, Washington. Juntas, estas facilidades tienen una capacidad de 250 camas y están en capacidad de atender un total de 1,290 clientes. Las facilidades están ubicadas principalmente en Seattle, pero una facilidad juvenil se encuentra a 30 millas al sur de Seattle en Tacoma. De las cuatro facilidades de adultos, tres son para criminales estatales. Una de ellas, la casa Helen B. Ratcliff, es una facilidad con una capacidad para 47 camas, una de sólo dos diseñada en el estado de Washington para mujeres criminales. La cuarta facilidad es Pioneer Fellowship House, un taller de trabajo de 60 camas y un Centro Comprensivo de Sanciones Federales. La empresa Correccionales Comunitarias emplea 160 personas y recibió en 1999 ingresos por $5.2 millones por contratos.

Mediante contratos con el Departamento Estatal de Correcciones (DOC por sus siglas en inglés), el Negociado Federal de Prisiones y dos departamentos juveniles, Correccionales Comunitarias aporta aproximadamente a PHS $5 millones anualmente. El contrato con el DOC es por más de $2 millones, siendo el mayor contrato en todo el grupo.

El enfoque de las facilidades es proveerles a los clientes una combinación de servicios sociales, incluyendo tratamiento para el abuso de sustancias, socialización, búsqueda de empleo y desarrollo de destrezas laborales básicas. Entre el 10 y 20 por ciento de los residentes de las facilidades laboran en las Industrias Pioneer y/o en otras unidades de negocio.

4.3.2.2. Servicios de salud de la conducta y de vivienda

Esta división atendió 1,789 clientes en 1997, opera un extenso programa comunitario para jóvenes y familias en el área de Seattle y una gran facilidad residencial al norte de Seattle. Northwest Youth and Family Services (NYFS) ofrece consejería comunitaria, apoyo al paciente mental y dependiente de sustancias controladas, y programas educativos para jóvenes y familias. Los gerentes de caso proveen servicios

transicionales a sus clientes en las facilidades de vivienda de personas con necesidades especiales de Pioneer. Esta unidad supervisa la casa Mark Cooper, una casa hogar para madres y mujeres embarazadas dependientes de sustancias controladas. Es un programa con servicios netamente sociales, NYFS centralizó recientemente sus programas, creando una división para servicios juveniles para cumplir las necesidades crecientes. La expansión reciente de esta unidad le permite a PHS proveer servicios de tratamiento mental y de abuso de drogas a sus propios clientes, mientras que ellos previamente contrataban estos servicios. Esta división planifica poder contratar eventualmente estos servicios de otras OSFL y otros negocios.

El Pioneer Center North (PCN), es una facilidad para adultos con una capacidad de 153 camas, ubicada en el antiguo campus de un hospital estatal en Sedro Wooley, aproximadamente a 80 millas al norte de Seattle. PCN maneja un programa para adultos dependientes de sustancias controladas, y un programa de tratamiento voluntario para adultos dualmente diagnosticados con dependencia de sustancias controladas y problemas de salud mental. PCN emplea alrededor de 20 clientes. Sus fondos provienen de contratos estatales. Algunos residentes, bajo vigilancia, terminan trabajando en las industrias de Pioneer o en otra empresa; otros se mueven a la casa hogar en Seattle de PHS.

4.3.2.3. Grupo de servicios de apoyo

El tercer grupo de programas, denominado servicios de apoyo, combina los departamentos que asiste con el funcionamiento diario de Pioneer Human Services como una organización (contabilidad, sistemas de información, tecnología) al igual que la gerencia de activos y de propiedades inmuebles (división REAM por sus siglas en inglés). Los servicios de apoyo atendieron alrededor de 1,514 clientes en 1997, la mayoría en programas de vivienda supervisados por REAM. Esta división emplea 95 personas y en 1999 obtuvo ingresos por $11.5 millones.

REAM desarrolla y administra las propiedades residenciales y comerciales de PHS. Entre estas hay doce propiedades residenciales relacionadas con el tratamiento de drogas y alcohol que tienen capacidad para atender a 438 clientes a la vez, seis edificios de vivienda de bajo costo los cuales sirven a 148 clientes, y un programa de servicios de construcción, el cual provee reparación a todas las facilidades controladas por PHS. REAM es una división recientemente centralizada. Anteriormente, los grupos que administraban la gerencia de las propiedades, la vivienda de recuperación de

drogas y alcohol, la recolección de rentas, la construcción, y la supervisión de las propiedades rentadas era manejado por diferentes miembros. Desde entonces, un vicepresidente las agrupó en una sola división. REAM también incluye el Hotel San Regis, el cual se ubica en el centro de Seattle. El Hotel San Regis se acopla en tres categorías en la división. El edificio posee tres pisos, uno dedicado a personas libres de drogas y el alcohol, un piso para vivienda a bajo costo y tres pisos de habitaciones de hotel a bajo costo rentados diaria o semanalmente.

Con los años, REAM tuvo que contratar a menudo compañías externas para los trabajos de construcción y renovación en sus edificios. Eventualmente, se empezó a contratar a sus propios clientes para hacer ese trabajo. Eso llevó a la creación de Servicios de Construcción, la cual es una subdivisión con su propio programa de adiestramiento. Hoy, además de trabajar para las facilidades de Pioneer, los Servicios de Construcción son contratados por la mayoría de propietarios de edificios de apartamentos para trabajos de renovación.

PHS se un excelente ejemplo de OSFL que utiliza un modelo de negocios para establecer una misión organizacional, diseñar estrategias para lograr esa misión, y operar sus programas de manera que la organización ayude a lograr en los clientes un grado alto de disponibilidad de empleo y autosuficiencia. PHS ahora posee un número de facilidades físicas en el área de Seattle y varios condados del estado de Washington. Emplea alrededor de 900 personas, muchos de ellos adiestrados, y genera casi de $50 millones en ingresos anuales. El hecho de utilizar un modelo de negocios, le exige al grupo gerencial de apoyo perseguir el concepto de generación de ganancias, enfocándose en la rentabilidad y viabilidad comercial mientras que atiende las necesidades sociales de los clientes, quienes han sido marginados de la sociedad. Los gerentes de la compañía hablan con mucha frecuencia de la tensión creada entre ser una agencia de servicios sociales, y una que genera ganancias. La gerencia exitosa de la tensión es clave para el éxito organizacional.

Una característica distinguida de PHS es su relación de negocios a largo plazo con la compañía Boeing, la cual le ha brindado a PHS la oportunidad de adiestrar clientes en tecnologías de manejo de metales. Debido a este suceso, PHS ha lanzado nuevas iniciativas de negocios, agregando servicios de manufactura para otros clientes, proveyendo servicios de distribución de alimentos, operando una cocina central en sus propias facilidades, y un restaurante comercial en las oficinas corporativas de

Starbucks. Recientemente, PHS lanzó una compañía de impresión para expandir el rango de oportunidades de adiestramiento a sus empleados y personal adiestrado. El grupo de empresas Pioneer fue formado dentro de la estructura corporativa de PHS para administrar estas empresas de negocios.

4.3.3. Hallazgos

1. PHS utiliza un método complejo de combinación entre actividades sociales y comerciales para cumplir con su misión. Este método, además de brindar y proveer un conjunto de servicios, los cuales incluyen vivienda, empleo y servicios de consejería, brinda una oportunidad para la generación de ingresos de los individuos y la población carcelaria. La necesidad de atender esa población en aumento ha sido un posible factor que ha estimulado la necesidad de que la organización reconozca la necesidad de ser sostenible financieramente. Esa necesidad de atender una población creciente aparenta desde los orígenes de la organización ser el motor que estimula el sostenimiento financiero de la organización.
2. La organización en su búsqueda del sostenimiento financiero ha adoptado una postura empresarial en cada una de sus decisiones organizacionales. El caso afirma que si el producto no se necesita, los gerentes deben ser eficientes y detener la producción. Si se encuentra una práctica nueva de manufactura, el grupo debe cambiar los sistemas de producción para continuar siendo competitivo. Esta capacidad de respuesta de mercado es una cualidad obtenida del estilo gerencial al interior de la organización, y aparenta en parte, reflejar un factor que estimula el sostenimiento financiero de PHS.
3. El caso exhibe que PHS entró en una fase de expansión en otros negocios según el volumen de participantes iba en aumento. Al involucrarse en un negocio en particular, PHS definía el desarrollo organizacional del mismo con planes concretos de expansión y crecimiento según su gestión e impacto. En la medida que cada empresa de PHS se consolidaba como sostenible financieramente, el grupo gerencial estaba comprometido en que la misma debería continuar proveyendo oportunidades de empleo (alcance y objeto social de PHS, como mecanismo de reinserción de la población en tratamiento), y ser auto liquidable y sostenible, para poder continuar su desarrollo organizacional.

Esta combinación dual estimuló continuamente el sostenimiento financiero de la organización.

4.4. Producir, Inc. - Canóvanas, Puerto Rico

Producir, Inc. es una corporación sin fines de lucro que atiende la población de escasos recursos económicos y gran desventaja social de Cubuy y Lomas, dos barrios rurales del municipio de Canóvanas, Puerto Rico. Las actividades de esta organización están dirigidas a promover el desarrollo económico y social de los residentes de comunidades marginadas.

Inicialmente, la participación y envolvimiento de la comunidad fue un aspecto básico, ya que se entendió que el bienestar social y económico de una población implica la participación de los residentes en la toma de las decisiones que los afectan y obtener un grado de control sobre la economía local. Con el propósito de lograr sus metas, la organización desarrolló un modelo con tres componentes principales:

1. El centro de Creatividad e Invención intentó integrar a todos los sectores de la población en los esfuerzos de Producir, Inc. mediante programas y servicios dirigidos a los diferentes grupos generacionales. Los adultos reciben capacitación ocupacional y adiestramientos que se pueden entender como mecanismos de auto-empleo o de generación de ingresos, tal como es el caso del cultivo hidropónico de la lechuga.

2. La incubadora de negocios se estableció con el fin de crear fuentes alternas de empleo mediante el establecimiento y la expansión de pequeños negocios en la comunidad. Se provee asesoría y consultoría a pequeños negocios interesados en expandir sus operaciones en la comunidad mediante un programa de adiestramiento del Centro de Creatividad e Invención. Para beneficiarse de estos servicios, los dueños de los negocios participantes aportan un pago anual de $120.

3. La Cooperativa de Ahorro y Crédito fue fundada por los miembros; no sólo es un mecanismo de ahorro y crédito para los residentes, sino también una fuente de financiamiento para los negocios auspiciados por la incubadora. Su meta a largo plazo es crear y retener en la comunidad los recursos necesarios para financiar el desarrollo futuro de ésta.

4.4.1. Panadería La Cubuyana

Al efectuar un estudio sobre las necesidades de servicios en Cubuy y Lomas, la Incubadora de Negocios, Producir, Inc. identificó la necesidad de una panadería local. Se sometió una propuesta a la Administración del Derecho al Trabajo (ADT) para

adiestrar a 60 personas en conceptos básicos de formación gerencial para pequeños negocios. En dicho taller, se identificaron cuatro participantes deseosos de invertir sus recursos en el establecimiento de la panadería.

Una vez se lograron identificar estos participantes, Producir, Inc. proveyó el adiestramiento necesario para la confección del pan. Un voluntario de la comunidad participó en la confección de los postres. En el desarrollo de la panadería, las principales contribuciones voluntarias fueron el adiestramiento gratuito provisto por el panadero, y el tiempo y la dedicación de los participantes en adquirir las destrezas necesarias.

Para monitorear y garantizar la rentabilidad del negocio se realizaron dos estudios de viabilidad. Estos estudios fueron herramientas técnicas para solicitar crédito a las instituciones financieras. Basándose en el hecho de que los estudios no fueron efectuados por expertos, el estudio inicial fue producto de un taller de desarrollo de pequeños negocios y el segundo fue hecho por uno de los miembros fundadores de la panadería. Las instituciones financieras cuestionaron su validez y legitimidad, de tal manera, que no contribuyeron con recursos financieros para el desarrollo de la empresa. No obstante, la experiencia de realizar los estudios les ofreció a los participantes la oportunidad de adquirir algunas destrezas financieras básicas.

De acuerdo al segundo estudio, el monto total del financiamiento de la panadería ascendía a $63,000. La alternativa inicial de financiamiento fue solicitar crédito por $55,000 a tres instituciones: la Administración de Pequeños Negocios (SBA por sus siglas en inglés), el Departamento de Comercio y una Cooperativa de Ahorro y Crédito localizada en Juncos. Sólo se lograron recaudar $13,000. La segunda opción fue solicitar la cooperación económica de la comunidad. Dos residentes prestaron $7,000 sin intereses ni colateral, pagaderos a un período indefinido. Esa fue la única manera de capitalizar el proyecto. La negativa de las instituciones crediticias fue evidente: los residentes no contaban ni con historial de crédito, ni poseían colateral, ni tenían experiencia en la administración de pequeños negocios, y mucho menos aún, disponían del capital necesario para asegurar la inversión.

Se pudo establecer que la panadería como negocio requería una inversión de recursos que estaban muy por encima de las posibilidades de los residentes interesados en el proyecto. Se puede observar en esta iniciativa que el éxito de una empresa social depende de la selección cuidadosa de los participantes y los negocios en los que se habrá de invertir. Las participantes deben seleccionarse no sólo en virtud

de sus necesidades, sino además por el grado de desarrollo de las destrezas relevantes que ya poseen o que pudieran adquirir. El tener acceso a capital es tan o más importante que la viabilidad económica del proyecto.

Operación y administración

Con el poco capital acumulado se logró establecer la panadería La Cubuyana. Este negocio se mantuvo en operación por casi nueve meses durante los cuales se hizo todo lo posible por diversificar los servicios y mantener el negocio a flote. Inicialmente, la responsabilidad de operar el negocio recayó sobre los empleados de la incubadora, mientras los residentes fundadores lograrán adquirir ciertas destrezas gerenciales a través de los programas de adiestramiento. Debido a la ausencia de destrezas y experiencias gerenciales, empezaron a ocurrir los primeros síntomas de un desorden gerencial. La contabilidad no se realizaba adecuadamente; no se efectuaba un registro diario de la caja registradora; los desembolsos no estaban al día; resultaba imposible precisar tanto los costos de operación como el margen de las ganancias. La suma de todos estos factores motivó a que los cuatro participantes en la constitución asumieran la responsabilidad de administrar el negocio antes de lo esperado. El golpe que forzó el cierre de la empresa fue la falta de capital para cubrir los daños que el huracán Hugo causó en la planta física y en los abastecimientos de materiales. En resumen, se puede observar que la decisión de operar un negocio que no contaba con capital suficiente para hacerle frente a una crisis o a las fluctuaciones económicas, por sobre las advertencias del estudio de viabilidad, fue desacertada.

4.4.2. Panadería La Triunfadora

Luego del primer intento de emprender el negocio de panaderías, Producir, Inc. favoreció el establecimiento de otra panadería: La Triunfadora. Uno de los residentes que efectuó el préstamo inicial para el financiamiento de La Cubuyana, asumió las deudas restantes y emprendió la reapertura de la panadería. Esta persona reunía un perfil que le hacía un mejor candidato para establecer la panadería. Este residente tenía un año y medio de experiencia administrando un negocio, tenía capital para invertir y una vivienda propia como garantía de crédito. Esto le permitió conseguir un préstamo por $30,000.

Operación y administración

El primer aspecto a considerar una vez fue establecida La Triunfadora, fue el descenso en el volumen de ventas. Luego de un análisis con la comunidad, en el cual la comunidad contribuyó en proveer información acerca de los productos de la panadería, se identificaron dos razones que explicaban el descenso en las ventas: la falta de consistencia en el sabor del pan y la preferencia de los consumidores por un producto más dulce. Luego de los hallazgos reflejados en la investigación, se procedió a efectuar los ajustes en la consistencia y sabor del pan, lo cual ayudó a mejorar la calidad del producto.

Un aspecto de carácter técnico resurgió. A pesar de que La Triunfadora ya llevaba cuatro años operando, no se había implementado un sistema de contabilidad. La falta de información financiera podría limitar su capacidad para identificar cambios en los ciclos económicos, lo cual es un aspecto importante en la gestión empresarial. La importancia de la estabilidad económica de los negocios se hace más importante si consideramos que uno de los factores que más fomenta la participación es que la organización demuestre con su ejecutoría que tiene la capacidad de cumplir con los objetivos que se han trazado.

4.4.3. La Cooperativa de Ahorro y Crédito

El propósito principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito era retener, acumular y circular el dinero de los residentes dentro de la comunidad fomentando el ahorro y otorgando préstamos. También, la cooperativa ayudaría a financiar los negocios auspiciados por Producir, Inc. Se seleccionó la estructura legal de cooperativa para fomentar la vinculación y participación de los miembros en su administración y funcionamiento. Así se lograba cumplir uno de los propósitos de Producir, el de la autogestión y participación comunitaria.

La ley en Puerto Rico requería en aquel entonces, un mínimo de 100 miembros fundadores y un capital inicial de por lo menos $5,000. Los integrantes de Producir, Inc. visitaron a sus familiares y vecinos para anunciarles los planes de establecer una cooperativa y para ofrecerles acciones. Las acciones se vendieron a un precio de $5 para hacerlas accesibles a toda la población. Para resumir, la cooperativa inició operaciones con 500 miembros fundadores y $42,000 en capital. Uno de los factores de éxito de la cooperativa fue el trabajo voluntario de los miembros de la comunidad. Para

aquel entonces la cooperativa contaba con 700 miembros activos y 450 inactivos; su capital ascendía a $317,600, lo cual permitió extender el margen prestatario.

Además de las aportaciones de capital y de trabajo voluntario, los residentes proveyeron incluso hasta materiales para la construcción de un edificio. Los vecinos, mediante la Asociación Cívico Social habían erigido un edificio para albergar un cuartel de policía en la localidad. Al requerirse nuevas instalaciones para la cooperativa, los residentes determinaron ubicarla en el mismo edificio, lo cual representó un ahorro en costos de construcción, sin incluir los ahorros en el pago de alquiler, estimado en $40,000.

Operación

La Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito requiere que los miembros se organicen en comités para dirigir el funcionamiento y el crecimiento económico de la institución. La ley estipula la creación de una Junta de Directores, y tres comités permanentes de supervisión, de crédito y de educación. La Junta de Directores provee dirección administrativa y fiscal a la institución y vela por el funcionamiento general de la cooperativa. Sus responsabilidades abarcan desde establecer la tasa a la que se pagarán los intereses sobre los depósitos de ahorros, hasta contratar al administrador y a otros empleados. Los miembros de la junta poseen las destrezas necesarias para efectuar las diversas funciones de este cuerpo. Dos de los miembros son dueños de negocios, otro es contable, y los restantes tienen amplia experiencia en administración. El comité de supervisión vela por la estabilidad y el crecimiento económico de la cooperativa. Ellos se aseguran de que la contabilidad se realice de forma adecuada; mantienen y llevan a cabo auditorías de los registros de desembolsos y cobro, y supervisan al comité de crédito. El comité de crédito establece los requisitos de elegibilidad para otorgar crédito. Esta tarea conlleva el balancear las metas económicas de la institución con sus metas sociales. El objetivo del comité de educación es atraer nuevos miembros mediante actividades que informen a la ciudadanía sobre los beneficios y servicios que ofrece la cooperativa.

Todos los miembros de los comités tienen derecho a elegir y ser electos a dichos puestos por el tiempo que estipula la ley. La misma ley establece que ningún miembro recibirá compensación o dieta alguna por las funciones que realice en el cargo. El aspecto de mayor interés es que los participantes han ejecutado las otras tareas necesarias para el funcionamiento de la organización. La cooperativa únicamente paga

los salarios de un administrador y dos cajeros, ahorrándose así los salarios que hubiera tenido que pagar de haber sido necesario contratar personal para ejecutar otras tareas.

4.4.4. Hallazgos

1. Con el objetivo de atender necesidades sociales en un área económicamente deprimida, las poblaciones residentes de los barrios Cubuy y Lomas se organizaron para establecer Producir, Inc.
2. Las contribuciones voluntarias de trabajo, dinero, maquinaria, equipo o información pueden materializarse en beneficios económicos tangibles para las empresas. Las corporaciones de desarrollo económico comunitario no pueden acordar más peso a las metas filosóficas y sociales asociadas con la participación por encima de las necesidades técnicas y materiales de las empresas que promueven. Este evento aportó al sostenimiento financiero de la organización.
3. Los costos de la participación varían según el contexto en que se promueva. En el caso de Producir, Inc. promover la participación fue bastante fácil porque existían experiencias previstas previas de participación en programas de ayuda mutua y esfuerzo propio promovidos por la Asociación Cívico Social.
4. La participación comunitaria bajo la forma de trabajo voluntario debe ajustarse a la naturaleza y al nivel de las destrezas requeridas por la empresa. La participación promueve las experiencias del quehacer colectivo en la comunidad, propicia el que los residentes asuman responsabilidad por el desarrollo de su comunidad y disemina dentro de la comunidad la filosofía y los objetivos de la organización gestora.

4.5. Las Flores Metalarte, Inc. - Coamo, Puerto Rico

Las Flores Metalarte, Inc. es una empresa manufacturera de muebles, gabinetes de cocina y otros elementos de decoración elaborados en madera. Se ubica en el sector las Flores de Coamo. Es una de las pocas empresas comunitarias que ha alcanzado el sostenimiento económico de acuerdo a indicadores financieros tradicionales: activos de $3.2 millones, ventas de $3.1 millones y un total de 86 empleados en 1990.

Esta empresa se inicia en la década de los setenta cuando un grupo comunitario inspirado por las encíclicas papales promulgadas a raíz del Concilio Vaticano Segundo, es motivado a lograr que los pobres de la comunidad asumieran control sobre sus vidas

e iniciaran actividades y proyectos de carácter productivo que redundaran en afluencia y bienestar para la comunidad. En aquel entonces, los proyectos deberían basarse en la primacía del valor del trabajo sobre el del capital. A tales efectos, los principios de la organización cooperativa fueron parte integral de su misión y guiaron desde entonces el desarrollo de sus actividades.

La comunidad presentaba varios problemas sociales, entre ellos, y uno de gran magnitud fue la deserción escolar. Ante este evento, se creo un comité para instar a los jóvenes, a través de adiestramiento calificado en mecánica automotriz brindado por la Administración de Fomento Cooperativo, a desarrollar competencias nuevas. La iniciativa no obtuvo el éxito previsto dado la falta de seguimiento al programa. Es entonces cuando el comité se enfrentó al problema de encontrar una actividad empresarial que pudiera proveer empleos permanentes a los jóvenes de la comunidad. Dos personas con vasta experiencia en soldadura en metal y trabajo social se integran al Comité de Acción Social. Con estos nuevos recursos, el comité elaboró un plan de acción para desarrollar un taller de cerrajería artística e industrial. El plan propuso:

1. Solicitar fondos ahorrados en el Centro Comunal Cristiano para la construcción de una estructura que sirviera de taller en una cuerda de terreno propiedad de la capilla;
2. Preparar una propuesta para ofrecer un adiestramiento de un año de duración en destrezas de soldadura básica, industrial, ornamental y artística;
3. Solicitar $15,000 a la Congregación de los Siervos Misioneros de la Santísima Trinidad y;
4. Solicitar fondos a agencias gubernamentales y privadas, como los Voluntarios en Servicios a Puerto Rico.

Esta última agencia aportó la cantidad de $600 para la compra de equipo. El apoyo de las otras organizaciones sin fines de lucro se obtuvo con bastante rapidez. En mayo de 1973, se inició el Taller de Cerrajería Artística e Industrial. En su construcción participaron los miembros del Centro Comunal y varios residentes de la comunidad que contaban con las destrezas y habilidades necesarias para emprender el proyecto.

Las solicitudes de fondos y propuestas iniciales fueron presentadas al Departamento de Instrucción Pública y al Departamento del Trabajo a través de la Administración del Derecho al Trabajo. Después de mucho trámite (cabildeo) se consiguieron fondos para adiestrar a 15 jóvenes participantes del programa. El objetivo final del proyecto era la creación de una cooperativa integrada por los propios jóvenes para producir, mercadear y vender los productos.

Al finalizar el adiestramiento se presentó una propuesta a la Oficina de Oportunidades Económicas del Gobernador. La propuesta se aprobó pero no se obtuvo la totalidad de los fondos solicitados. No obstante, se continuó con el adiestramiento. La Agencia de Servicios Comunales estableció como requisito que el proyecto se incorporara como una CSFL. De esta forma surge Las Flores Metalarte, Inc.

4.5.1. Autogestión comunitaria

El éxito de la iniciativa fue gracias al compromiso de la comunidad. Ante la falta de capital financiero, la comunidad de las Flores invirtió tiempo, trabajo e ingenio para obtener los recursos mínimos necesarios, demostrando compromiso, capacidad y consistencia interna. La movilización comunitaria voluntaria fue el principal motor de arranque y de combustión del proyecto. Proveyó legitimidad ante las instituciones privadas y públicas que posteriormente brindaron apoyo.

La incorporación de las Flores Metalarte implicó la disolución del Comité de Acción Social. Como consecuencia, el desarrollo social de las Flores pasó a un segundo plano. Los miembros del comité se vieron obligados a dedicar sus esfuerzos al desarrollo de una empresa comercial que tenía que responder a los imperativos de la competencia en el mercado. Esta competencia no resulta necesariamente compatible con el desarrollo comunitario pues exige eficiencia, productividad, competitividad en materia de precio, valor, calidad y servicio.

4.5.2. Factores determinantes del sostenimiento financiero

Desde 1976 hasta 1984, año en que Metalarte alcanza su madurez como proyecto autosuficiente, se destacan una serie de factores. A continuación se enumeran los de mayor importancia:

1. El esfuerzo de autogestión de la comunidad, como motor de generación de capital inicial.
2. la experiencia gerencial y empresarial que aportaron nuevos miembros.
3. el respaldar con acciones concretas la palabra de los líderes fundadores, cuya decisión inspira a otros miembros a continuar colaborando en el desarrollo del proyecto.
4. El cumplimiento de las metas establecidas hicieron que Metalarte se convirtiera en el proyecto modelo de la Agencia de Servicios Comunales tanto en Puerto Rico como en los Estados Unidos.
5. La adopción de la forma jurídica de corporación sin fines de lucro hizo posible los donativos de la administración de desarrollo económico (EDA por sus siglas en ingles)

6. El cierre y traspaso de la agencia inicial que incubó a Metalarte. La transición de la autoridad, control y supervisión facilitó el apoderamiento de la nueva empresa.

Al concluir este período, aunque Metalarte continuó funcionando como una CSFL, la empresa estaba controlada por los trabajadores, ya que para ese entonces las leyes de Puerto Rico ofrecían dos opciones: la corporación sin fines de lucro y la cooperativa.

4.5.3. Hallazgos

Metalarte, Inc. es una empresa de origen comunitario. En su desarrollo se conjugaron muchos de los factores que conducen al sostenimiento financiero:

1. una comunidad homogénea con experiencia previa en desarrollo comunitario
2. un liderato capaz
3. personal adiestrado con experiencia en el campo, y dispuesto a anteponer los intereses de la comunidad a los suyos propios;
4. selección apropiada del producto
5. el apoyo voluntario de la comunidad
6. el apoyo del gobierno a través de diferentes agencias
7. el apoyo de fuentes federales como la Administración de Desarrollo Económico
8. El asesoramiento de fuentes especializadas externas
9. la audacia de un grupo de líderes para pensar con visión y capacidad para tomar decisiones bajo incertidumbre.

El crecimiento de la empresa a lo largo de 17 años ha sido dramático. La empresa ha enfrentado un continuo roce entre el cumplimiento de la misión social y la generación de ingresos y ganancias. Actualmente, la mitad de los empleados no provienen de la comunidad inmediata.

El objetivo primordial de una empresa es mantenerse en operaciones y esto sólo se logra compitiendo a base de calidad, precio y servicios; cualquiera otra consideración pasa a ser, obligatoriamente, de carácter secundario. No se debe perder el enfoque en el objetivo comunitario y social de la organización.

Las prioridades de un proyecto de desarrollo comunitario son diferentes de las prioridades de la empresa que dicho proyecto pueda generar. Unas son de carácter social, mientras que las otras son de carácter eminentemente productivo. Aunque pueden y deber ser complementarias, no deben fusionarse pues se correrá el riesgo de que algunas queden rezagadas o, simple y sencillamente, desaparezcan. Se puede observar que varios factores determinaron el sostenimiento financiero de la

organización. Al parecer, la misión y necesidades organizacionales fueron los catalizadores para que el proyecto saliera adelante. La misión inspiró y motivó tanto al grupo gerencial, a los trabajadores y a la comunidad, en lograr que la iniciativa se materializa como negocio y cumpliera tanto su fin social como su fin económico. Se puede entrever que los cambios ocurridos en el financiamiento tradicional determinaron el sostenimiento financiero de la organización.

4.6. Grameen Bank el banco de los pobres, Bangladesh

El proyecto Grameen Bank nació en Jobra, una aldea de Bangladesh, en 1976. En 1983 se transformó en un banco formal en virtud de una ley especial aprobada para su creación. Es propiedad de las personas con escasos recursos económicos que piden préstamos al banco, la mayoría de las cuales son mujeres. Esta entidad trabaja exclusivamente para ellos. Los prestatarios del Grameen Bank poseen en la actualidad el 94% del capital total del banco. El 6% restante es propiedad del estado.

El Grameen Bank no pide ninguna garantía para sus microcréditos. Ya que el banco no pretende llevar a los tribunales a ninguno de sus prestatarios en caso de que no devuelvan su préstamo, no les exige que firmen ningún documento legal. La responsabilidad de reintegro corresponde en exclusiva al prestatario individual, mientras que el grupo y el centro supervisan que cada uno se comporte de forma responsable y nadie experimente problemas para la devolución del crédito.

4.6.1. Estadísticas

El número total de prestatarios es de 5.89 millones, el 96% de los cuales son mujeres. El Grameen Bank cuenta con 1,952 sucursales, trabaja en 63,712 poblaciones, su personal está compuesto por un total de 17,686 personas.

<u>Operaciones</u>

El capital total desembolsado en préstamos por el Grameen Bank desde su creación asciende a $5,400 millones de USD. De esta cantidad, 4,800 millones de USD han sido devueltos. La cuantía total de los préstamos pendientes en la actualidad es de 29,441 millones de USD. En los últimos 12 meses (entre abril de 2005 y marzo de 2006), el Grameen Bank ha desembolsado 658 millones de USD. El promedio mensual de desembolsos de capital en préstamo durante los últimos doce meses fue 55 millones

de USD. Según las previsiones, los desembolsos en 2006 serán de 821 millones de USD, lo que supone un promedio mensual de 68.4 millones de USD. Se prevé que, a final de año, los préstamos pendientes asciendan a 585 millones de USD.

El Grameen Bank financia el 100% de sus préstamos vigentes con fondos de sus depósitos. Más del 64% de sus depósitos proviene de los propios prestatarios del banco. Estos depósitos representan el 114% de los préstamos vigentes. Los depósitos, combinados con los recursos propios, suponen el 134% de los préstamos en vigor.

Fuentes de fondos

En 1995, el GB decidió no recibir más donaciones. Desde entonces, no ha vuelto a solicitar fondos a donantes. La última donación de capital, programada con anterioridad, se recibió en 1998. El GB no prevé que en el futuro vaya a plantearse la necesidad de aceptar donaciones ni de pedir préstamos a fuentes locales o externas. La cantidad cada vez mayor de depósitos del GB será más que suficiente para mantener en funcionamiento y seguir desarrollando su programa de créditos y para devolver los préstamos existentes.

4.6.2. Ingresos y gastos

Los ingresos totales generados por el Grameen Bank en 2005 fueron de 116 millones de USD. Los gastos totales fueron de 99 millones de USD. Los pagos de intereses sobre los depósitos ascendieron a 36 millones de USD. Este último concepto fue el componente más cuantioso de los gastos (36%). Los gastos salariales y de prestaciones sociales y de pensiones ascendieron a 26 millones de USD; el segundo mayor componente de la partida total de gastos (26%). El Grameen Bank consiguió una ganancia de 16 millones de USD en el año 2005. La totalidad de los beneficios se transfiere a un fondo de rehabilitación creado para enfrentar situaciones de desastre. Ésta es una condición impuesta por el gobierno para eximir al Grameen Bank del pago de las contribuciones. Desde que fue creado, el Grameen Bank ha generado beneficios cada año, salvo en 1983, 1991 y 1992. Ha publicado regularmente sus cuentas anuales, auditadas por dos entidades de prestigio internacional del país.

Miembros indigentes

La mendicidad es el último recurso de supervivencia para las personas desfavorecidas, aparte del delito y otras actividades ilegales. Entre los indigentes hay

discapacitados físicos, mentales e invidentes, así como ancianos en precario estado de salud. El Grameen Bank ha dispuesto un programa especial, denominado "Programa de miembros en lucha" (*Struggling Members Programme*), para llegar a los indigentes. Cerca de 66.000 personas que practicaban la mendicidad han entrado en el programa. El objetivo del programa es ofrecer servicios financieros a los indigentes para ayudarles a encontrar una forma de sustento digna, enviar a sus hijos al colegio y lograr pasar a la categoría de miembros convencionales del Grameen Bank.

4.6.3. Vivienda para los pobres

El Grameen Bank comenzó a ofrecer préstamos para vivienda en 1984. Los prestatarios encontraron este programa muy atractivo, y recibió el premio internacional Aga Khan de arquitectura en 1989. El importe máximo de un préstamo para vivienda es de 249 dólares que se reintegra en un plazo de cinco años, en pagos semanales. El tipo de interés es del ocho por ciento. Se han construido 631,375 viviendas con estos préstamos, con un capital promedio de 197 dólares. Se ha desembolsado una cantidad total de 125 millones de USD en préstamos para vivienda. En los últimos doce meses (de abril de 2005 a marzo de 2006) se han construido 14,824 viviendas gracias a préstamos de este tipo por valor de 2.04 millones de USD.

Créditos para microempresas

El Grameen Bank ofrece préstamos denominados créditos para microempresas. No existe restricción en cuanto al volumen del préstamo. Hasta ahora 760,627 miembros han suscrito préstamos para microempresas. Un total de 267 millones de USD se han desembolsado en préstamos de esta categoría. El volumen medio por préstamo es de 326 dólares, y el mayor préstamo concedido hasta el momento es de 19,897 dólares, que se empleó para comprar un camión que explota comercialmente, el cónyuge de una de las prestatarias. Arados, bombas de riego, vehículos de transporte y embarcaciones fluviales para transporte y pesca son objetos muy comunes de los préstamos para microempresas.

Becas de estudios

Cada año se ofrecen becas para los hijos de los miembros del Grameen Bank, con prioridad para las hijas, para animarles a obtener mejores calificaciones

académicas. Cada año, cerca de 20,000 niños de distintos niveles de formación educativa reciben estas becas.

Los estudiantes que logran alcanzar la educación de tercer grado obtienen mayores préstamos de estudios, que cubren la matrícula, gastos de manutención y otros gastos escolares. En marzo de 2006, 9,785 estudiantes recibieron préstamos para cursar estudios superiores. De ellos, 9,065 estudian en distintas universidades; 110 en facultades de medicina, 234 en facultades de ingeniería y 376 en otras instituciones profesionales

4.6.4. La red Grameen

El Grameen Bank no posee ninguna acción de las siguientes empresas de la red Grameen. Tampoco ha concedido ningún préstamo ni ha recibido ningún préstamo de estas empresas. Todas ellas son empresas independientes, registradas conforme a la Ley de Sociedades de Bangladesh, con obligación de pagar impuestos y tasas, como cualquier otra empresa del país.

Grameen Phone Ltd.
Grameen Telecom
Grameen Communications
Grameen Cybernet Ltd.
Grameen Software Ltd.
Grameen IT Park
Grameen Information Highways Ltd.
Grameen Star Education Ltd.
Grameen Bitek Ltd.
Grameen Uddog (Enterprise)
Grameen Shamogree (Products)
Grameen Knitwear Ltd.
Gonoshasthaya Grameen Textile Mills Ltd.
Grameen Shikkha (Education)
Grameen Capital Management Ltd.
Grameen Byabosa Bikash (Business Promotion)
Grameen Trust

4.6.5. Empresas creadas por el Grameen Bank

Las siguientes empresas de la red Grameen fueron creadas por el Grameen Bank, como entidades jurídicas separadas, para segregar algunos proyectos del Grameen Bank financiados por donaciones. Los capitales de donaciones transferidos al Fondo Grameen se entregaron como préstamo del Grameen Bank. Estas empresas tienen las siguientes obligaciones en materia de préstamos para con el Grameen Bank:

- Fondo Grameen: 6.4 millones

- Fundación Grameen Krishi: 330,000 dólares
- Fundación Grameen Motsho (Pesca): 260,000 dólares

El Grameen Bank ofreció avales en favor de las siguientes instituciones para los préstamos que éstas recibieron del estado y de entidades financieras. Dichos avales siguen en vigor.

- Grameen Shakti : 290,000 dólares
- Fundación Grameen Motsho (Pesca): 170,000 dólares

Grameen Kalyan

Grameen Kalyan (bienestar) es una empresa segregada del Grameen Bank. El Grameen Bank creó un fondo interno llamado Fondo para la Mejora Social, SAF (*Social Advancement Fund*) imputándole los intereses de todos los capitales procedentes de distintas donaciones. El SAF se ha convertido en una empresa independiente que se ocupa de cumplir el cometido de desarrollar actividades de mejora social entre los prestatarios del Grameen en campos como la educación, la sanidad, la tecnología, etcétera.

4.6.6. Superando el umbral de la pobreza

Según un estudio interno realizado recientemente, el 58% de las familias de los prestatarios del Grameen han superado el umbral de la pobreza. El resto de las familias van escalando con constancia para lograrlo.

4.7. Hallazgos generales

En resumen, en el conjunto variado de casos presentados en diferentes regiones geográficas, se presenta que las organizaciones estudiadas aparentan exhibir varios factores que estimulan sus sostenimiento financiero. Un cambio continúo en su gestión financiera y una necesidad inmediata de diversificar sus fuentes de fondos.

La observación general, es que las OSFL examinadas experimentan una disminución en las fuentes tradicionales de fondos tales como los donativos públicos y privados (corporativos), lo que las ha llevado a reflexionar en obtener mecanismos diferentes de sostenimiento financiero que impliquen un menor riesgo de interrupción organizacional. Tal fenómeno se presenta en los casos de estudio de organizaciones en los Estados Unidos y en el Caribe, pero es diferente en el caso presentado de la OSFL de Asia, cuya dependencia en donativos públicos es cada vez menor.

Aunque el fenómeno puede indicar la presencia de nuevas OSFL intentando obtener fuentes de financiamiento, la realidad es que las barreras para acceder a fondos públicos y filantrópicos se hacen cada vez más exigentes. El fenómeno aparenta ser a escala global. Muchas de estas organizaciones han tenido que entender y adoptar prácticas de gerencia para así medir su impacto y justificar el beneficio obtenido a sus donantes.

En el caso de Rubicon, el poseer una estructura organizacional sofisticada, ha permitido un avance notorio en la búsqueda del sostenimiento financiero. Este tipo de estructura necesariamente debe dividir, mas no separar, la orientación social de la OSFL y la generación de ingreso ganado. Cada uno de las áreas programáticas de la organización debe entender la dualidad existente de lograr, por un lado, con ser auto sostenible, y por el otro, de atender las necesidades sociales escritas en su misión organizacional.

Muchas OSFL examinadas en los estudios de casos han tenido que enfrentarse a la dualidad de compartir un panorama empresarial determinado por la generación de ingreso ganado y otras actividades complementarias, además del cumplimiento de la misión social. A pesar de esto, es notorio que muchas de ellas enfrentan ese tipo de dilema, el cual es un punto de reflexión necesario para entender el por qué y para qué de lo que se hace en la organización. Rubicon provee un buen ejemplo de poner a trabajar esa misión dual junta. Se elaboró un portafolio variado de servicios mediante

cada uno de sus programas, y a la vez, se implementaron planes y estrategias para la generación de ingresos. Se estableció un plan estratégico que diferenciara las actividades programáticas de la organización, y otro que atendiera las necesidades empresariales de cada una de las compañías creadas.

Dentro del panorama de los constituyentes, muchas organizaciones exhibieron su gran dependencia en el gobierno como principal cliente en asistir a las empresas sociales con contratos gubernamentales para el mantenimiento de su negocio. Siendo así, el rol del gobierno cambia, de ser un participante pasivo filantrópico otorgando fondos, a uno que demanda productos sociales de calidad y efectividad. Es entonces, cuando se requiere una fuerte asistencia técnica a las OSFL con iniciativas empresariales para atender aspectos técnicos en áreas como la contabilidad, las finanzas, el mercadeo y la producción. Muchas de las organizaciones necesitaron una etapa de mentoría y entrenamiento para lograr entender y administrar el proceso de crecimiento organizacional.

Para ser efectivo en la gerencia de empresas sin fines de lucro, una OSFL debe desarrollar una imagen organizacional de empresa generadora de desarrollo económico y empleo, y no simplemente una imagen de agencia social. Aunque el hacerlo no implique el éxito de la gestión, debe entenderse que el hacerlo tampoco implica el desarrollo de un negocio social exitoso. El manejo de esa misión dual continuamente generará una tensión para la organización, ya que toda la organización estará encaminada en atender un fin social, y a la vez ser eficientes en el manejo de sus recursos económicos.

Por otra parte, aparenta ser que la diversificación de las fuentes de fondos de las OSFL en diferentes países del mundo es una prioridad estratégica inmediata en cada una de ellas. Muchas OSFL han visto el potencial que pueden obtener al involucrarse en una iniciativa de empresarismo social. Entre los casos de estudio revisados, hay numerosos ejemplos de iniciativas empresariales que resurgieron a partir de una necesidad inmediata de diversificar las fuentes de fondos para asegurar el sostenimiento de la organización al mediano y largo plazo.

Un factor de éxito predominante en muchas de ellas ha sido la tensión que genera la misión dual. Por un lado, muchas organizaciones se estresan en cumplir su fin social; por otro, muchas de ellas en el intento de hacerlo, se concentran en el fin

empresarial en sí mismo, causando un conflicto, y muchas veces un dilema, en la mente de sus oficiales de junta y directores ejecutivos. En algunos casos, tal como en Rubicon y Pioneer, y por no decir las “criollas”, la junta de directores tuvo que enfrentarse a la necesidad de contratar personas con experiencia en la arena del sector privado, para así poder entender los conceptos de generación de ingreso ganado y eficiencia de la inversión.

Otro factor de especial interés en cada una de ellas ha sido el envolvimiento de la comunidad en cada parte del proceso de establecimiento de las iniciativas. Muchos de los participantes de los programas trabajaron en muchas de las organizaciones que generaban el ingreso ganado para mantener el sostenimiento financiero de la organización matriz. Se debe resaltar que este trabajo voluntario es una enorme ventaja estratégica con la que cuentan las OSFL. El trabajo voluntario representó, en la gran mayoría de los casos, una fuente de ventaja competitiva estratégica que le permitió a la organización jugar con su estructura de costos y poder ser así competitiva en el mercado.

Capítulo V: Factores internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero de las OSFL

La fase III del estudio involucró explorar los factores internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero de las OSFL. Para lograr este objetivo se llevó a cabo una encuesta. Los hallazgos preliminares se presentan más adelante.

5.1. La encuesta

El estudio efectuado contó con la participación de organizaciones que ofrecen servicios relacionados a las categorías definidas por el propósito del estudio y obtenidas de la Ley General de Corporaciones de 1995: servicios sociales, legales y de defensa de derechos, educativos y de investigación, salud, arte y cultura, recreación y deportes, vivienda, ambientales, desarrollo económico social y comunitario, donativos, actividades internacionales, servicios religiosos y otras. Sobre la representatividad de la muestra de las OSFL es importar resaltar:

1. El universo de las OSFL está definido en función de aquéllas organizaciones que aparecen en por lo menos una de las múltiples listas que se utilizaron para elaborar el marco muestral. Las listas utilizadas comprenden prácticamente el universo de las OSFL formales y sofisticadas, o sea aquéllas cuya existencia es evidente en el Departamento de Estado, el Departamento de Hacienda y entre otras entidades como la Fundación Comunitaria y el Centro de Desarrollo Económico del Recinto Universitario de Mayagüez.
2. El grupo de OSFL que operan informalmente fue excluido ya que no aparecen en alguna fuente de información relevante.
3. Las encuestas por correo se utilizan en los casos donde la muestra tiene una o ambas de las siguientes características: (a) las unidades muestrales, según el caso las OSFL, se encuentran muy dispersas o distantes entre sí; y (b) la información que se solicita está contenida en documentos y archivos, o son datos, opiniones o percepciones, que deben buscarse y constatarse.
4. La limitación principal de las encuestas por correo es su baja tasa de respuesta: es muy rara la encuesta que sobrepase el 30%. Lo típico es que esta cifra esté entre un 5 y 10% (Alreck & Settle, 1995). Naturalmente, la probabilidad de que un participante del cuestionario retorne el mismo depende del interés en el tema, la naturaleza de la información mencionada y del tiempo disponible. La tasa de devolución de la encuesta está en los límites de lo aceptado.

5.1.1. El Cuestionario

El cuestionario fue diseñado para abstraer una gran cantidad de variables que permitan entender las percepciones de los líderes de las OSFL en referencia al

sostenimiento financiero de este tipo de organizaciones. El mismo fue diseñado a partir de los factores identificados en la revisión de literatura. Los factores de: cambios en la estructura de financiamiento de las organizaciones sin fines de lucro, gestión financiera, ciclo de vida de la organización, misión social, estilo gerencial, liderato del director ejecutivo y la demanda creciente de servicios sociales, intentan explicar el constructo mencionado en la metodología de la investigación denominado: necesidad de sostenimiento financiero de las OSFL. El cuestionario está disponible en el apéndice I.

5.1.1.1. Preguntas y justificación

El cuestionario fue estructurado en dos partes. La primera parte utilizó escalas de intervalos para identificar las percepciones relacionadas a los factores que estimulan el sostenimiento financiero. Se formularon 16 afirmaciones en escalas Likert[10], mediante 16 preguntas.

El cuestionario utilizó cuatro conceptos tomados de la revisión de literatura, los cuales fueron importantes en la interpretación de los resultados obtenidos. Los conceptos fueron:

Sostenimiento financiero	Fondos necesarios para cubrir los gastos administrativos y programáticos básicos que permiten el funcionamiento continúo de la organización (Dees, 1998).
Exención contributiva	Trato fiscal preferente obtenido del Departamento de Hacienda para no pagar contribuciones sobre actividades de generación de ingresos relacionadas al fin exento de la organización (Díaz Olivo, 2000; Lobato y Rivas, 2002).
Actitud empresarial	Actitudes orientadas hacia la búsqueda de la eficiencia y efectividad administrativa, la competitividad y calidad en la prestación de servicios de la organización (Emerson & Twersky, 1996).
Ingresos Ganados	Aquellos generados por la venta de bienes y servicios (Dees, 1998).

Tabla 5.1: Conceptos utilizados en la encuesta

[10] La escala *Likert* es la variación utilizada con mayor frecuencia de la escala de puntuación resumida. Las escalas resumidas consisten de afirmaciones que expresan ya sea una actitud favorable o desfavorable hacia el objeto de interés.

Los datos en intervalo tienen el poder de los datos ordinales y nominales más una fortaleza adicional: incorporan el concepto de igualdad del intervalo, la distancia entre, 1 y 2 es igual a la distancia entre 2 y 3. Al utilizar una escala de intervalos, se debe utilizar la media aritmética como medida de tendencia central, la desviación estándar es la medida de dispersión, y se pueden llevar a cabo pruebas de t, F, y otras pruebas paramétricas al igual que la correlación producto de momento.

A continuación se especifica la justificación detrás de cada pregunta formulada en el cuestionario:

Pregunta	Justificación y Referencia
1. La obtención de fuentes de fondos en nuestra organización es una tarea _____.	• Esta pregunta permite determinar el nivel de complejidad que experimenta el líder de las organizaciones sin fines de lucro en cuanto a la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento (Dees, 1998). • Identifica la necesidad inmediata de la organización en buscar fuentes de fondos para financiar operaciones (Foster & Bradack, 2005).
2. El identificar nuevas fuentes de fondos es una de nuestras prioridades estratégicas inmediatas.	• Determinar el nivel de importancia que tiene la búsqueda de fondos para el director ejecutivo (Dees, 1998). • Identificar la importancia estratégica que tiene la consecución de fuentes de fondos para la normal operación de la organización (Jonson, 2000).
3. Nuestra organización no puede depender únicamente de donativos públicos y privados para cumplir con su misión	• Identificar el nivel de autonomía y dependencia financiera que asume una OSFL con relación a su financiamiento a partir de las fuentes de fondos convencionales (Jonson, 2000). • Relacionar la dependencia financiera con el cumplimiento de la misión social de la organización (Dees, 1998; Wallace, 1999).
4. Estamos dispuestos a explorar la posibilidad de iniciar un negocio subsidiario con fines de lucro para allegar fuentes alternas de fondos	• Determinar el interés de la organización en explorar otras alternativas de financiamiento. (McLeod, H. 1997; Dees, 1998; Wallace, 1999). • Identificar el interés de la organización en penetrar en el campo del empresarismo social (Sullivan et al. 2003; Roper & Cheney, 2005)
5. La exención contributiva estatal es un requisito que me exigen los donantes para formalizar mi solicitud de fuentes de fondos.	• Identificar el uso real que se le está otorgando a la exención contributiva estatal (Lobato y Rivas, 2002).
6. La exención contributiva federal es un requisito que me exigen los donantes para formalizar mi solicitud de fuentes de fondos	• Identificar el uso real que se le está otorgando a la exención contributiva federal (Lobato y Rivas, 2002).
7. La exención contributiva estatal y federal representan las herramientas de sostenimiento financiero más importantes para la finanzas de mi organización.	• Identificar el fin real del fin exento de la organización. Si es para facilitar el proceso de búsqueda de fuentes de fondos (requisito efectuado por los donantes), o si efectivamente es para la generación de ingresos ganados (Lobato y Rivas, 2002).
8. La generación de ingresos ganados jugará un papel muy importante en la continuidad y crecimiento de esta organización en el futuro.	• Determinar el nivel de dependencia existente entre la variable generación de ingresos y la continuidad y crecimiento de la organización (De Leonardis & Mauri, 1992; Foster & Bradack, 2005). • Explorar la percepción de los líderes de OSFL en relación al desarrollo organizacional y su necesidad

	de efectivo para llevarlo a cabo (De Leonardis & Mauri, 1992; Johnson, 2000; Foster & Bradack, 2005).
9. Los recursos financieros actuales de nuestra organización permiten la expansión y el crecimiento de la misma.	• Identificar la capacidad administrativa y programática para el crecimiento de la organización (Dees, 1998; Wallace, 1999). • Identificar el potencial de crecimiento y expansión (Dees, 1998).
10. Para cumplir con nuestra misión a largo plazo, nuestra organización debe lograr el sostenimiento financiero.	• Determinar si para la organización es importante el concepto de sostenimiento financiero, y si este es asociado con el desarrollo organizacional de la firma (Dees, 1998).
11. Para poder crecer, sobrevivir y garantizar nuestra misión, debemos operar con una actitud empresarial	• Explorar la percepción de los líderes de OSFL referente a la necesidad de operar con actitud empresarial, para garantizar el desarrollo organizacional (Dees, 1998).
12. La generación de ingresos ganados a partir de la venta de prestación de bienes y o servicios a la clientela de nuestra organización es incompatible con el status de sin fines de lucro de nuestra organización.	• Identificar el desbalance percibido que puede crear el fin exento de la organización con la misión social (Díaz Olivo, 2000; Lobato y Rivas, 2002).
13. La demanda de servicios que experimenta nuestra organización en los dos últimos años es_____	• Medir la demanda de servicios sociales experimentada por al OSFL en años previos (De Leonardis & Mauri, 1992; Jonson, 2000).
14. De acuerdo a la afirmación anterior, se deben generar más ingresos para cumplir con esa demanda.	• Identificar la necesidad de nuevas fuentes de fondos para atender la demanda creciente o decreciente que experimenta la organización (Drucker, 1994 Dees, 1998).
15. La obtención de fondos es una actividad que se torna cada vez más compleja y difícil para nuestra organización.	• Esta pregunta permite determinar el nivel de complejidad que experimenta el líder de las organizaciones sin fines de lucro en cuanto a la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento (Wallace, 1999; Johnson, 2000). • Identifica la necesidad inmediata de la organización en buscar fuentes de fondos para financiar operaciones (Wallace, 1999; Johnson, 2000).
16. Desde el año anterior, continuamente estamos en la búsqueda de nuevas fuentes de fondos	• Identificar la importancia estratégica que se le ha dado a la tarea de búsqueda de nuevas fuentes de fondos (Díaz Olivo, 2000).
17. Indique, aproximadamente en porcentajes, sus fuentes de fondos del último año fiscal	• Medir la proporción de fondos obtenidos a partir de diferentes fuentes.
18. Indique las actividades en las que se clasifica su organización	• Identificar las áreas de interés de la organización
Demográficas	
19. Indique la región geográfica de mayor impacto de acuerdo al mapa adjunto en la última hoja.	• Identificar la región geográfica de mayor alcance de la OSFL. • Identificar que áreas requieren mas financiamiento • Identificar donde está la concentración de actividades comunitarias
20. ¿Cuál es su posición dentro de la	• Identificar la posición sobre la cual se está

organización?	efectuando la percepción.
21. Indique su género	• Identificar el género y su relación con el estilo gerencial.
22. Indique su nivel educativo obtenido recientemente	• Identificar el nivel educativo y la preparación académica con la que cuentan los líderes de este sector.
23. Indique su edad	• Identificar la edad del líder encuestado.
24. Comentarios y sugerencias	• Pregunta abierta que permite expresar conceptos subjetivos a cada persona encuestada.

Tabla 5.2: Motivación detrás de cada pregunta de la encuesta

5.1.2. Tablas de frecuencia

En esta sección, se presentan los hallazgos de las 25 preguntas efectuadas en el cuestionario a los líderes de OSFL. Las tablas resumen la información conjunta y muestran gráficamente las preguntas y respuestas de mayor pertinencia.

5.1.2.1. Nivel de complejidad en la obtención de fondos

La tabla 5.3 muestra que el 78.4% de los encuestados expresó que la obtención de fondos en su organización es una tarea difícil; el 21.6% expresó que era una tarea ni difícil ni fácil, es decir neutra.

	Porcentaje Válido
Ni difícil ni fácil	21.6
Relativamente difícil	35.3
Difícil	43.1
Total	100
	N = 51

Tabla 5.3: Nivel de Complejidad en la obtención de fondos

5.1.2.2. Identificación de fuentes de fondos como prioridad estratégica

La tabla 5.4 ilustra la frecuencia obtenida a partir de la afirmación: ‘el identificar nuevas fuentes de fondos es una de nuestras prioridades estratégicas inmediatas’. El 96% de los encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo en que la identificación de nuevas fuentes de fondos es una de sus prioridades estratégicas; el 4% afirmó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

	Porcentaje válido
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	2
De acuerdo	17.6
Totalmente de acuerdo	78.4
Total	100
	N = 51

Tabla 5.4: Identificación de nuevas fuentes de fondos

5.1.2.3. Dependencia en donativos públicos y privados

La siguiente tabla muestra que el 90.2% de los encuestados están de acuerdo en afirmar que su organización no puede depender únicamente de donativos públicos y privados para cumplir con su misión; el 2% tiene una opinión neutral, y el 7% afirman estar en desacuerdo.

	Porcentaje Válido
Totalmente de acuerdo	68.6
De acuerdo	21.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	3.9
Totalmente en desacuerdo	3.9
Total	100
	N =100

Tabla 5.5: Dependencia en donativos

5.1.2.4. Iniciativa empresarial

El 37.2% de los encuestados afirmó estar de acuerdo en explorar la posibilidad de iniciar un negocio subsidiario con fines de lucro para allegar fuentes alternas de fondos. El 31.35 estuvo en desacuerdo; el 31.4% muestra una posición neutral frente al tema.

		Porcentaje válido
Válido	Totalmente en desacuerdo	7.8
	En desacuerdo	23.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31.4
	De acuerdo	17.6
	Totalmente de acuerdo	19.6
	Total	100
Total		N = 51

Tabla 5.6: Iniciativa Empresarial

5.1.2.5. Exención Contributiva estatal

Un 78.4% de los encuestados afirmaron que la exención contributiva estatal es un requisito exigido por los donantes para formalizar la solicitud de fondos, un 9.8% afirmó una posición neutra; y un 11.8% afirmó no estar de acuerdo.

		Porcentaje Válido
Válido	Totalmente de acuerdo	54.9
	De acuerdo	23.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9.8
	En desacuerdo	5.9
	Totalmente en desacuerdo	5.9
	Total	100
Total		N = 51

Tabla 5.7: Exención Contributiva Estatal

5.1.2.6. Exención contributiva federal

El 66.6% de los encuestados expresó estar de acuerdo con la afirmación de que la exención contributiva federal es un requisito exigido por los donantes para formalizar la solicitud de fuentes de fondos, el 15.7% tuvo una posición neutral y el 17.6% expresó estar en desacuerdo.

		Porcentaje válido
Válido	Totalmente de acuerdo	43.1
	De acuerdo	23.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15.7
	En desacuerdo	11.8
	Totalmente en desacuerdo	5.9
	Total	100
Total		n = 51

Tabla 5.8: Exención Contributiva federal

5.1.2.7. Exención contributiva

El 70.6% de los encuestados afirmó estar de acuerdo en que la exención contributiva estatal y federal representan las herramientas de sostenimiento financiero más importantes para las finanzas de su organización. Un 23.5% de los participantes encuestados tuvieron una posición neutra frente a la afirmación y el 5.9% sostuvo estar en desacuerdo.

		Porcentaje válido
Válido	Totalmente de acuerdo	35.3
	De acuerdo	35.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23.5
	En desacuerdo	3.9
	Totalmente en desacuerdo	2
	Total	
Total		n = 51

Tabla 5.9: Exención Contributiva

5.1.2.8. Generación de ingresos ganados

Un 74.5% de los encuestados está de acuerdo en afirmar que la generación de ingresos ganados a partir de la venta y prestación de bienes y/o servicios a la clientela de su organización, jugará un papel muy importante en la continuidad y crecimiento de su organización en el futuro. El 13.7% de los encuestados tiene una opinión neutra al respecto y 11.8% está en desacuerdo con la afirmación.

		Porcentaje válido
Válido	Totalmente de acuerdo	39.2
	De acuerdo	35.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13.7
	En desacuerdo	0
	Totalmente en desacuerdo	11.8
	Total	100
Total		n = 51

Tabla 5.10: Generación de Ingresos Ganados

5.1.2.9. Los recursos financieros, la expansión y el crecimiento organizacional

Un 31.4% de los participantes de la encuesta expresan estar de acuerdo al afirmar que los recursos financieros actuales de su organización permiten la expansión y el crecimiento de la misma; mientras que un 9.8% exhiben una posición neutra al respecto, y un 58.8% están en desacuerdo con la afirmación.

		Porcentaje válido
Válido	Totalmente de acuerdo	9.8
	De acuerdo	21.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9.8
	En desacuerdo	49
	Totalmente en desacuerdo	9.8
	Total	100
Total		n = 51

Tabla 5.11: Los recursos financieros, la expansión y el crecimiento

5.1.2.10. Cumplimiento de la misión y el sostenimiento financiero

La tabla 5.12 ilustra que un 96.1% de los participantes de la encuesta entienden que para cumplir con su misión organizacional a largo plazo, la organización debe ser sostenible en términos financieros; mientras que un 3.9% exhibe una posición neutral. Es de importancia resaltar que ningún participante está en desacuerdo.

		Porcentaje

		válido
Válido	Totalmente de acuerdo	74.5
	De acuerdo	21.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3.9
	En desacuerdo	0
	Totalmente en desacuerdo	0
	Total	100
Total		n = 51

Tabla 5.12: Cumplimiento de la misión y sostenimiento financiero

5.1.2.11. Actitud empresarial y desarrollo organizacional

Un 92.2% de los encuestados afirmó estar de acuerdo con la aseveración: “Para poder crecer, sobrevivir y garantizar nuestra misión, debemos operar con una actitud empresarial”; un 5.9% exhibió una posición neutra al respecto, y un 2% afirmó estar en desacuerdo.

		Porcentaje válido
Válido	Totalmente de acuerdo	56.9
	De acuerdo	35.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5.9
	En desacuerdo	0
	Totalmente en desacuerdo	2
	Total	100
Total		n = 51

Tabla 5.13: Actitud Empresarial y desarrollo organizacional

5.1.2.12. Compatibilidad entre misión social y generación de ingresos

Un 21.5% de los encuestados estuvo de acuerdo con la afirmación: “La generación de ingresos ganados a partir de la venta y prestación de bienes y o servicios a la clientela de nuestra organización es incompatible con el status de sin fines de lucro de nuestra organización. El 23.5% exhibe una posición neutral frente a la aseveración. Mientras que un 54.9% manifestó estar en desacuerdo.

		Porcentaje válido
Válido	Totalmente de acuerdo	13.7
	De acuerdo	7.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23.5
	En desacuerdo	35.3
	Totalmente en desacuerdo	19.6
	Total	100
Total		n = 51

Tabla 5.14: Compatibilidad entre misión social y generación de ingresos

5.1.2.13. Nivel de demanda de servicios

El 68.6% de los encuestados afirmó que la demanda social que ha estado experimentando su organización durante los dos últimos años es creciente; un 27.5% afirma que es estable; y un 3.9% de los encuestados expresan que es decreciente.

		Porcentaje válido
Válido	Creciente	68.6
	Estable	27.5
	Decreciente	3.9
	Total	100
Total		N = 51

Tabla 5.15: Nivel de demanda de servicios

5.1.2.14. Generación de ingresos para atender la demanda de servicios

Un 92.2% de los encuestados afirmó estar de acuerdo en que para cumplir con la demanda social creciente que experimenta su organización se deben generar más ingresos; un 7.8% tiene una posición neutral al respecto, mientras que nadie estuvo en desacuerdo.

		Porcentaje válido
Válido	Totalmente de acuerdo	64.7
	De acuerdo	27.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7.8
	En desacuerdo	0
	Totalmente en desacuerdo	0
	Total	100
Total		N = 51

Tabla 5.16: Generación de ingresos para atender la demanda de servicios

5.1.2.15. Nivel de complejidad en la obtención de fondos II[11]

El 60.8% de los encuestados está de acuerdo en que la obtención de fondos es una actividad que se torna cada vez más compleja y difícil para su organización. El 25.5% tiene una posición neutra al respecto; mientras que un 13.7% de los participantes encuestados está en desacuerdo.

		Porcentaje válido
Válido	Totalmente de acuerdo	0
	De acuerdo	60.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25.5
	En desacuerdo	9.8
	Totalmente en desacuerdo	3.9
	Total	100
Total		N = 51

Tabla 5.17: Nivel de complejidad en la obtención de fondos II

5.1.2.16. Identificación de nuevas fuentes de fondos II[12]

El 64.7% del total de encuestados expresaron estar totalmente de acuerdo en afirmar que continuamente han estado en la búsqueda de nuevas fuentes de fondos; El

[11] Esta variable exhibe el número romano II ya que valida la pregunta número 1 que contiene la variable: 'nivel de complejidad en la obtención de fondos'.
[12] Esta variable exhibe el número romano II ya que valida la pregunta número 2 que contiene la variable: 'Identificación de nuevas fuentes de fondos'.

29.4% afirmó estar totalmente de acuerdo; el 3.9% manifestó una posición neutral respecto al tema.

		Porcentaje válido
Válido	Totalmente de acuerdo	64.7
	De acuerdo	29.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3.9
	En desacuerdo	0
	Totalmente en desacuerdo	2
	Total	100
Total		

Tabla 5.18: Identificación de nuevas fuentes de fondos II

5.1.2.17. Fuentes de ingreso

El estudio indicó que las organizaciones sin fines de lucro encuestadas financian gran parte de sus operaciones a partir de donativos públicos (32%), siendo éstos donativos legislativos en gran proporción; la segunda y tercera fuente de ingreso principal son: el donativo privado corporativo (21%) y el donativo privado de individuos (19%), respectivamente; el 11% de ingreso obtenido se efectúa mediante el ingreso ganado, y otras fuentes de ingreso serían las inversiones (2%), los préstamos bancarios (1%) y otras fuentes de ingreso alternas (14%).

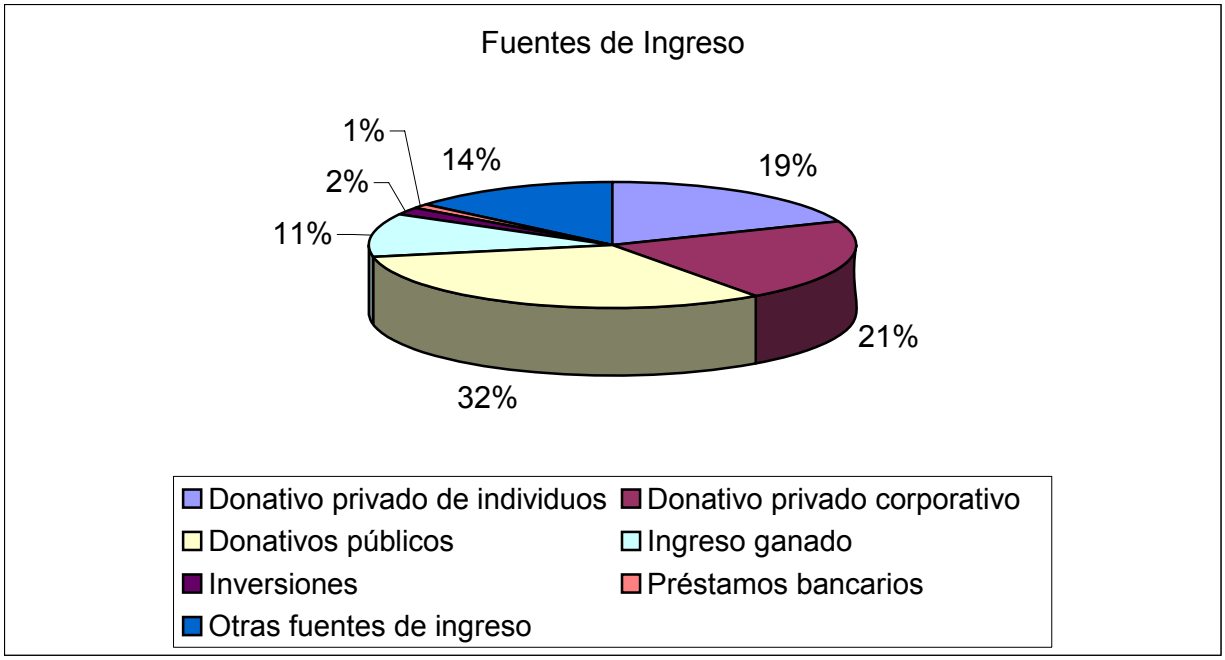


Figura 2: Fuentes de Ingreso

5.1.2.18. Identificación de las actividades de mayor importancia para la organización

La tabla 5.19 muestra las áreas de servicios atendidas por las organizaciones sin fines de lucro encuestadas. El 21.6% de las organizaciones se concentran en actividades de desarrollo económico, social y comunitarios; el 18.6% de las organizaciones se dedican a atender servicios sociales y el 16.5% atienden servicios educativos y de investigación.

	Porcentaje Válido
Desarrollo Económico, social y comunitario	21.6
Servicios sociales	18.6
Educativos y de investigación	16.5
Otros	9.3
Salud	7.2
Vivienda	6.2
Arte y cultura	6.2
Recreación y Deportes	5.2
Ambientales	3.1
Servicios religiosos	2.1
Donativos	2.1
Actividades internacionales	1
Legales y de defensa de derechos	1
Total respuestas	100

Tabla 5.19: Actividades de mayor importancia para la organización

5.1.2.19. Regiones de mayor impacto

De acuerdo al estudio efectuado, las regiones de mayor impacto atendidas dentro de la muestra, son: el área estadística metropolitana de Mayagüez (24.5%), la cual, según el Censo Económico de 2002, incluye los municipios de: Añasco, Las Marías, Mayagüez, Maricao, Hormigueros, San Germán, Cabo Rojo, Sabana Grande y Lajas; le sigue la región de Arecibo (17%) que incluye los municipios de: Camuy, Lares, Hatillo, Utuado, Arecibo, Barceloneta, Florida, Ciales, Manatí, y Vega Baja. La tercera región de mayor impacto según la muestra es San Juan (13.2%), la cual incluye los municipios de Guaynabo, San Juan, Trujillo Alto, Carolina y Canóvanas. La cuarta región de mayor importancia es Bayamón (11.3%), que incluye los municipios: Orocovis, Morovis, Barranquitas, Comerío, Corozal, Naranjito, Vega Alta, Dorado, Toa Baja, Cataño, Toa Alta y Bayamón. La Tabla 5.20 refleja geográficamente las poblaciones de mayor impacto.

	Porcentaje Válido
Mayagüez	24.5
Arecibo	17
San Juan	13.2
Bayamón	11.3
Ponce	9.4
Caguas	9.4
Aguadilla	9.4
Fajardo	5.7
Total de respuestas	100

Tabla 5.20: Regiones geográficas de mayor impacto

5.1.2.20. Género

El 58.8% de los participantes encuestados son mujeres y el 41.2% son hombres.

		Porcentaje Válido
Válido	Femenino	58.8
	Masculino	41.2
	Total	100
Total		N = 51

Tabla 5.21: Género

5.1.2.21. Posición de la persona encuestada

El 40% de los encuestados eran directores ejecutivos de una organización sin fines de lucro; el 24% eran presidentes de la junta directiva; el 12% eran administradores o coordinadores de un área específica de la organización; el 14% ejercían una función relacionada con un área de staff de la organización, que podía incluir: auxiliar administrativo, facilitador, técnico de propuestas, secretaria, consultor y/o supervisor. El 10% eran directores de un área funcional de la organización. Es de resaltar que el 76% del personal encuestado son oficiales directivos de OSFL.

		Porcentaje válido
Válido	Director Ejecutivo	40
	Presidente	24
	Administrador - Coordinador	12
	Asistente STAFF	14
	Director de área	10
	Total	100
Total		N = 49

Tabla 5.22: Posición de la persona encuestada

5.1.2.22. Edad

El 17% de los participantes encuestados que administran una OSFL respondieron estar entre una edad de 25 y 35 años; el 21.6% esta entre 36 a 45 años; el 27.5% está entre 46 a 55 años; el 19% posee una edad entre 56 y 65 años; y el 13.7% son mayores de 65 años. Se puede concluir que casi el 50% de los encuestados están en la edad de mayor productividad.

		Porcentaje válido
Válido	25 - 35 años	17.6
	36 - 45 años	21.6
	46 - 55 años	27.5
	56 - 65 años	19.6
	Sobre 65 años	13.7
	Total	100
Total		

Tabla 5.23: Edad

5.1.2.23. Nivel educativo

La tabla 5.24 muestra que la mayor proporción de líderes encuestados poseen un grado universitario de bachillerato (39.2%); en ese mismo orden, le siguen los líderes con maestría (33.3%); luego los doctores (3.9%). Un 76.4% de los participantes encuestados posee un grado universitario.

		Porcentaje válido
Válido	Escuela superior	3.9
	Técnico	9.8
	Bachillerato	39.2
	Maestría	33.3
	Doctorado	3.9
	Otros	9.8
	Total	100
		N = 51

Tabla 5.24: Nivel Educativo

5.1.3. Tabulaciones cruzadas

La sección a continuación ilustra los hallazgos para el análisis estadístico de tabulaciones cruzadas aplicadas a la mayoría de preguntas de mayor pertinencia en la encuesta. La tabulación cruzada es un método estadístico de reportar respuestas para una o más variables basadas en las respuestas de otras variables. A continuación se discuten las siguientes tabulaciones cruzadas:

5.1.3.1. Complejidad en la obtención de fondos

La siguiente tabulación cruzada muestra que 39 de 50 personas encuestadas, quienes son oficiales y directivos de OSFL, afirman que la obtención de fuentes de fondos en cada una de sus organizaciones es una tarea relativamente difícil. De esas 39 personas, 15 son directores ejecutivos, 9 son presidentes de junta, 5 son administradores, 6 son asistentes de staff y 4 son directores de área.

		Complejidad en la obtención de fondos			Total
			Relativamente		
		Ni Difícil ni Fácil	Difícil	Difícil	
posi	Director Ejecutivo	5	10	5	20
	Presidente	3	3	6	12
	Administrador	1		5	6
	Asistente Staff	1	3	3	7
	Director de área	1	2	2	5
Total		11	18	21	50

Tabla 5.25: Complejidad en la obtención de fondos por posición

5.1.3.2. Nivel académico y dependencia organizacional en donativos públicos y privados

En la tabulación cruzada 0.27 se muestra que 36 de las 46 personas encuestadas que afirman estar de acuerdo en que su organización no puede depender únicamente de donativos públicos y privados para cumplir con su misión, poseen un nivel educativo universitario. 36 de las 51 posiciones encuestadas (68%) están de acuerdo con la afirmación.

		Dependencia en donativos públicos y privados					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Educación	Escuela Superior					2	2
	Técnico			1	1	3	5
	Bachillerato		1		3	16	20
	Maestría	2			6	9	17
	Doctorado					2	2
	Otros		1		1	3	5
Total		2	2	1	11	35	51

Tabla 5. 26: Nivel académico y dependencia organizacional en donativos públicos y privados

5.1.3.3. Identificación y búsqueda de nuevas fuentes de fondos

La siguiente tabulación cruzada afirma que 48 organizaciones de 51 (94%) que afirman estar de acuerdo en que el identificar nuevas fuentes de fondos es una prioridad estratégica inmediata, se encuentran desde el año anterior continuamente en la búsqueda de nuevas fuentes de fondos.

		Búsqueda de nuevas fuentes de fondos				
		Totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
IDE_FUN	En desacuerdo		1			1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1				1
	De acuerdo		1	6	2	9
	Totalmente de acuerdo			9	31	40
Total		1	2	15	33	51

Tabla 5.27: Identificación y búsqueda de nuevas fuentes de fondos

5.1.3.4. Iniciativa empresarial social por preparación académica

La siguiente tabulación cruzada muestra que 17 personas encuestadas (33%) quienes poseen un nivel académico universitario afirman estar de acuerdo en explorar la posibilidad de iniciar un negocio con fines de lucro para allegar fuentes alternas de fondos. De las 51 personas, 19 están de acuerdo (38%), 16 mostraron una posición neutral (31%), 16 están en desacuerdo (31%).

		Iniciativa para iniciar un negocio subsidiario con fines de lucro					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	
educacio	Escuela Superior		1	1			2
	Técnico	1	1	3			5
	Bachillerato	1	2	5	7	5	20
	Maestría	1	6	6		4	17
	Doctorado		1		1		2
	Otros	1	1	1	1	1	5
Total		4	12	16	9	10	51

Tabla 5.28: Iniciativa empresarial social por preparación académica

5.1.3.5. Generación de ingresos por clasificación de la organización

De la 51 OSFL, 38 organizaciones (74.5%) están de acuerdo en afirmar que la generación de ingresos ganados jugará un papel muy importante en la continuidad y crecimiento organizacional a futuro. De esas 38 organizaciones, 9 representan servicios educativos y de investigación, 13 servicios sociales y 4 vivienda. Es importante recalcar que 6 de las 51 organizaciones encuestadas (12%) afirman estar en desacuerdo.

		Rol de la generación de ingresos ganados				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ACTI1	Servicios sociales	1	4	8	5	18
	Legales y de defensa de derechos			1		1
	Educativos y de investigación	2	1	3	6	12
	Salud	1	1	1		3
	Arte y cultura			2	2	4
	Recreación y Deportes			1		1
	Vivienda	1	1	1	3	6
	Desarrollo Económico, social y comunitario				2	2
	Servicios religiosos				1	1
	Otros	1		1	1	3
Total		6	7	18	20	51

Tabla 5.29: Generación de ingresos por clasificación de la organización

5.1.3.6. Generación de ingresos por preparación académica

La siguiente tabulación cruzada muestra que 38 de 51 líderes de OSFL (74.5%) están de acuerdo en afirmar que la generación de ingresos ganados jugará un papel muy importante en la continuidad y crecimiento de la organización en el futuro. De esos 38 lideres, 18 poseen niveles académicos universitarios. En resumen, de los 38 lideres que estuvieron de acuerdo, 32 tienen educación universitaria.

		Rol de la generación de ingresos ganados				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
educacio	Escuela Superior			1	1	2
	Técnico	1	2	1	1	5
	Bachillerato	1	4	5	10	20
	Maestría	2		7	8	17
	Doctorado			2		2
	Otros	2	1	2		5
Total		6	7	18	20	51

Tabla 5.30: Generación de ingresos por preparación académica

5.1.3.7. Incompatibilidad entre la misión y generación de ganancias por preparación académica

La tabulación cruzada en la tabla 5-31 muestra que 28 personas de 51 están en desacuerdo al afirmar que la generación de ingresos ganados es incompatible con el estatus de sin fines de lucro de su organización. Esto da a entender que una gran proporción (55%) considera que una OSFL puede generar ingreso ganado a partir de la

venta de bienes y servicios, y esto no intervendrá con su misión social como OSFL. De las 28 personas que están en desacuerdo, 23 poseen un titulo. Cabe recalcar que 7 personas de 51 afirmaron estar de acuerdo con la aseveración, y 8 de ellas poseen grados universitarios.

		Compatibilidad generación de ingresos con estatus OSFL					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
educacio	Esc. superior		1			1	2
	Técnico	1	1	2		1	5
	Bachillerato	5	9	4	1	1	20
	Maestría	3	5	4	2	3	17
	Doctorado		1		1		2
	Otros	1	1	2		1	5
Total		10	18	12	4	7	51

Tabla 5.31: Incompatibilidad entre la misión y generación de ganancias por preparación académica

5.1.3.8. Incompatibilidad entre la misión y generación de ganancias por género

De las 28 personas encuestadas que afirman estar en desacuerdo al afirmar que la generación de ingreso ganado es incompatible con estatus de sin fines de lucro de su organización, 15 son mujeres y 13 son hombres.

		Compatibilidad generación de ingresos con estatus OSFL					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
posi	femenino	4	11	9	2	4	30
	masculino	6	7	3	2	3	21
Total		10	18	12	4	7	51

Tabla 5.32: Incompatibilidad entre la misión y generación de ganancias por género

5.1.3.9. Incompatibilidad entre la misión y generación de ganancias por edad

De los 18 participantes encuestados que afirman estar en desacuerdo al afirmar que la generación de ingreso ganado es incompatible con estatus de sin fines de lucro de su organización, 6 están en una edad entre los 46 y 55 años y 7 son mayores de 56 años. Los que reflejan una posición neutral (12) exhiben una combinación de edades variadas, 2 se encuentran en un rango de edad entre los 25 y 35 años, 3 entre los 36 y 45 años, 3 entre los 46 y 55 años, 2 entre los 56 y 65 años y 2 sobre los 65 años.

		Compatibilidad generación de ingresos con estatus OSFL					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
edad	Entre 25 y 35 años	2	1	2	2	2	9
	Entre 36 y 45 años	2	4	3		2	11
	Entre 46 y 55 años	3	6	3		2	14
	Entre 56 y 65 años	2	5	2		1	10
	Sobre 65 años	1	2	2	2		7
Total		10	18	12	4	7	51

Tabla 5.33: Incompatibilidad entre la misión y generación de ganancias por edad

5.1.3.10. Incompatibilidad entre la misión y la generación de ganancias por posición

En la tabulación cruzada 0.35, se muestra que una considerable proporción de personas encuestadas están en desacuerdo con la afirmación: “la generación de ingresos ganados es incompatible con el estatus de sin fines de lucro de nuestra organización”; existe un total de 28 personas de 50, quienes afirman tal aseveración (56%), entre ellas 12 directores ejecutivos, 6 presidentes de junta, 3 administrados y/o coordinadores de área.

		Compatibilidad generación de ingresos con estatus OSFL					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
posi	Director Ejecutivo	6	6	6		2	20
	Presidente		6	2	1	3	12
	Administrador	3	1	1		1	6
	Asistente Staff		4	3			7
	Director de área	1	1		2	1	5
Total		10	18	12	3	7	50

Tabla 5.34: Incompatibilidad entre la misión y la generación de ganancias por posición

5.1.3.11. Incompatibilidad por exención contributiva

La siguiente tabulación muestra que 36 de 51 personas (71%) están de acuerdo en afirmar que la exención contributiva es la herramienta de sostenimiento financiero más importante para las finanzas de su organización. De esas 36 personas, 8

están de acuerdo en afirmar que la generación de ingreso ganado mediante la venta de bienes y servicios es incompatible con el estatus de sin fines de lucro de su organización. 20 están de 36 en desacuerdo (55%).

		Incompatibilidad generación de ingresos con estatus OSFL					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
EXE_CON	Totalmente en desacuerdo					1	1
	En desacuerdo	1			1		2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6	4		1	12
	De acuerdo	3	8	3	3	1	18
	Totalmente de acuerdo	5	4	5		4	18
Total		10	18		12	7	51

Tabla 5.35: Incompatibilidad por exención contributiva

5.1.3.12. Exención contributiva como herramienta de sostenimiento financiero por posición

La siguiente tabulación muestra que 35 de 50 personas están de acuerdo en afirmar que la exención contributiva estatal y federal, representan la herramienta de sostenimiento financiero más importante para su organización. De esas 35 personas, 18 son directores ejecutivos, 6 son presidentes de junta, 4 son administradores, 4 son especialistas de staff y 3 fungen como directores de área.

		Exención contributiva como herramienta de sostenimiento financiero					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
posi	Director Ejecutivo			2	8	10	20
	Presidente	1		5	3	3	12
	Admi - Coor		1	1	1	3	6
	Assis - Staff			3	3	1	7
	Director de área		1	1	2	1	5
Total		1	2	12	17	18	50

Tabla 5.36: Exención contributiva como herramienta de sostenimiento financiero por posición

5.1.3.13. Expansión y crecimiento organizacional por clasificación de la organización

La siguiente tabulación cruzada muestra que 30 de 51 organizaciones (59%) argumentan que sus recursos financieros actuales no permiten la expansión y el crecimiento organizacional, mientras que 16 sí poseen los recursos. De los 30 que no los poseen, 9 organizaciones representan servicios sociales, 8 servicios educativos y de investigación, 3 salud, 3 artes y cultura, entre otros.

		Recursos financieros y crecimiento organizacional					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ACTI1	Servicios sociales	2	7	4	3	2	18
	Legales y de defensa de derechos		1				1
	Educativos y de investigación	1	7	1	3		12
	Salud		3				3
	Arte y cultura		3			1	4
	Recreación y Deportes		1				1
	Vivienda	1	2		2	1	6
	Desarrollo Económico, social y comunitario				2		2
	Servicios religiosos				1		1
	Otros	1	1			1	3
Total		5	25	5	11	5	51

Tabla 5.37: Expansión y crecimiento organizacional por clasificación de la organización

5.1.3.14. Nivel académico y orientación hacia el empresarismo social

La siguiente tabulación cruzada muestra la orientación hacia el empresarismo social a partir del nivel académico de las personas encuestadas. Conviene resaltar que 47 de 51 personas, están de acuerdo con la aseveración: “Para poder crecer, sobrevivir y garantizar nuestra misión, debemos operar con una actitud empresarial”. De estas 47 personas, la mayor concentración, 37 de 51 que afirma estar de acuerdo, poseen grados universitarios en bachillerato y maestría, 19 y 15 personas respectivamente.

		Actitud empresarial como estrategia de sostenimiento				Total
		Totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
educacio	Esc. Sup.			1	1	2
	Técnico			3	2	5
	Bachillerato		1	7	12	20
	Maestría		2	6	9	17
	Doctorado				2	2
	Otros	1		1	3	5
Total		1	3	18	29	51

Tabla 5.38: Nivel académico y orientación hacia el empresarismo social

5.1.3.15. Demanda de servicios y generación de nuevas fuentes de ingreso

De los que están totalmente de acuerdo en afirmar que su organización en los últimos dos años ha experimentado una demanda creciente de servicios (35 personas), 34 están de acuerdo en afirmar que se deben generar más ingresos para cumplir y atender esa demanda. Cabe recalcar, que solamente 2 organizaciones exhiben una demanda de servicios sociales decreciente.

		Generación de nuevas Fuentes de ingreso			Total
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
dem_ser	Decreciente	1		1	2
	Estable	2	6	6	14
	Creciente	1	8	26	35
Total		4	14	33	51

Tabla 5.39: Demanda de servicios y generación de nuevas fuentes de ingreso

5.1.3.16. Demanda de servicios por clasificación de organizaciones sin fines de lucro

De las 35 organizaciones que exhiben una demanda creciente de servicios, la mayoría se encuentra en servicios sociales con 14 y 9 son de servicios educativos y de investigación. Conviene destacar que 14 organizaciones de 51 presentan un nivel de demanda de servicios estable. Únicamente 2 organizaciones mencionan un nivel de demanda de servicios decreciente en las áreas de arte y cultura, y el sector de vivienda.

		Nivel de demanda de servicios			
		Decreciente	Estable	Creciente	
ACTI1	Servicios sociales		4	14	18
	Legales y de defensa de derechos			1	1
	Educativos y de investigación		3	9	12
	Salud		1	2	3
	Arte y cultura	1	2	1	4
	Recreación y Deportes			1	1
	Vivienda	1	2	3	6
	Desarro. Económico, social y comun		1	1	2
	Servicios religiosos			1	1
	Otros		1	2	3
Total		2	14	35	51

Tabla 5.40: Demanda de servicios por clasificación de organizaciones sin fines de lucro

5.1.4. Correlaciones

La correlación entre dos variables exhibe las relaciones entre esas variables y la dirección de esas relaciones (sean positivas o negativas). De esta manera, la correlación es definida como una medida de asociación entre variables. El rango de valores de la correlación varía de r = -1.00 a r = 1.00, indicando correlaciones negativas y positivas, respectivamente. Una correlación de r = 0.00 indica que no existe una asociación alguna entre las variables. El valor absoluto del rango de [0,1] indica la fuerza de la relación entre las variables seleccionadas (Pavkov & Pierce, 2003).

Las variables asociadas se describen a continuación:

Variable 1: Identificación de nuevas fuentes de fondos (ide_fun)
Variable 2: Intención de iniciar un negocio social (venture)
Variable 3: Exención contributiva – sostenimiento financiero (exe_con)
Variable 4: percepción sobre la generación de ingresos ganados (gen_ing)
Variable 5: Cumplimiento de la misión – sostenimiento financiero (cumpmis)
Variable 6: estrategia – actitud empresarial (estrategia)
Variable 7: complejidad en la obtención de fondos (ide_fun2)

Tabla 5.41: Variables asociadas

La matriz de correlación *Pearson* obtenida se exhibe en la tabla 5-42. De los resultados, se puede observar que los elementos por encima de la diagonal principal de la matriz son una reflexión de los elementos por debajo de esa diagonal[13]. Se efectuó una prueba de validación de hipótesis al 95% y 99% de nivel de confianza para cada asociación de variables.

5.1.4.1. Resultados

A partir de la información obtenida a través de la correlación *Pearson*, se evidencian los siguientes resultados de gran importancia para la investigación:

1. El identificar nuevas fuentes de fondos como prioridad estratégica inmediata (IDE_FUN) exhibe una correlación positiva (.310) con la variable: "disposición de explorar la posibilidad de iniciar un negocio con fines de lucro para allegar nuevas fuentes alternas de fondos" (VENTURE) y con la percepción de que las exenciones contributivas estatal y federal representan la herramienta de sostenimiento financiero más importantes para las finanzas corporativas de las OSFL (EXE_CON) (correlación positiva de 0.44). Además, se presenta una correlación positiva de (0.33) entre las variables (IDE_FUN, IDE_FUN2), demostrando así la validación de una pregunta sobre la otra, esto da a entender que la generación de ingresos se dará en la medida que las OSFL experimente una demanda creciente de servicios sociales.
2. Existe una correlación negativa de (-.0.06) entre la variable (VENTURE) y (EXEN_CON). Entre mayor disposición haya de explorar la posibilidad de iniciar un negocio con fines de lucro para allegar nuevas fuentes alternas de fondos, menor será la dependencia en las exenciones contributivas estatal y federal como únicos medios de sostenimiento financiero. Este hallazgo da a entender que entre más se depende en la exención contributiva estatal y federal como medios para el sostenimiento financiero, menor es el interés en optar por iniciativas de desarrollo empresarial social como mecanismos de sostenimiento financiero.

[13] La diagonal principal siempre es unitaria porque representa la correlación de la variable consigo mismo.

3. La variable (CUMPMIS) exhibe una correlación positiva con las variables (GEN_ING) y (ESTRATEG) de (.3408 y .6512, respectivamente) y una correlación negativa con la variable (IDE_FUN2) de (.1127). Esto da a entender que entre más sostenible sea una OSFL en términos financieros, la generación de ingresos jugará un papel muy importante en su continuidad y crecimiento, operando con una actitud empresarial, y la obtención de fondos se tornará en una tarea más sencilla y fácil para la organización.
4. La variable (ESTRATEG) presenta una correlación negativa de (-.1463) con la variable (EXE_CON) y positiva (.6512) con la variable (CUMPMIS). Entre más opere una OSFL con una actitud empresarial, menor será la dependencia en las exenciones contributivas estatal y federal, vistas como las herramientas de sostenimiento financiero más importantes para la organización, y mayor será el logro del sostenimiento financiero para cumplir con la misión a largo plazo.

En la tabla 5.42 se exhibe la matriz de coeficientes de correlación *Pearson*:

	IDE_FUN	VENTURE	EXE_CON	GEN_ING	CUMPMIS	ESTRATEG	IDE_FUN2
IDE_FUN	1.0000 *51* *.*						
VENTURE	0.310 *51* *0.027*	1.0000 *51* *.*					
EXE_CON	0.4357 *51* *0.001*	(0.0642) *51* *0.654*	1.0000 *51* *.*				
GEN_ING	(0.0238) *51* *0.868*	0.2391 *51* *0.091*	0.1026 *51* *0.474*	1.0000 *51* *.*			
CUMPMIS	0.0542 *51* *0.706*	0.1703 *51* *0.232*	0.0652 *51* *0.650*	0.3408 *51* *0.014*	1.0000 *51* *.*		
ESTRATEG	0.0133 *51* *0.926*	0.0820 *51* *0.567*	(0.1463) *51* *0.306*	0.2417 *51* *0.088*	0.6512 *51* *0.000*	1.0000 *51* *.*	
IDE_FUN2	0.3212 *51* *0.022*	0.0415 *51* *0.772*	0.2839 *51* *0.043*	0.0612 *51* *0.669*	(0.1127) *51* *0.431*	(0.0899) *51* *0.531*	1.0000 *51* *.*

La correlación es significativa a un nivel de 0.05 (2 tail)
La correlación es significativa a un nivel de 0.01 (2 tail)

Tabla 5.42: Matriz de correlaciones Pearson

5.1.5. Pruebas de hipótesis

5.1.6.1. Prueba de significancia Ji cuadrado

Es difícil establecer una relación entre dos variables utilizando solo un análisis de tabulación cruzada. Por ello, es necesario un análisis Ji cuadrado. Este tipo de prueba estadística se utiliza para apoyar la hipótesis de no asociación de columnas y filas en los datos tabulados. Para calcularla, se evalúa la diferencia acumulativa entre las frecuencias observadas y esperadas en cada celda. En la medida en que la cantidad de diferencia acumulada entre las frecuencias observadas y esperadas en las celdas aumenta, el valor del estadístico Ji cuadrado se hace mayor. Entre más aumente el estadístico Ji cuadrado, la probabilidad de que exista una relación entre las dos variables aumenta también. Una probabilidad Ji cuadrado de .05 o menos, comúnmente es interpretada por los científicos sociales, como una justificación para rechazar la hipótesis nula que no relaciona la variable de la fila a la variable de la columna. Se discute la siguiente prueba:

Generación de ingresos por demanda de servicios

La creciente demanda de servicios sociales que experimentan las CSFL requiere sostenimiento financiero en cada una de ellas.

		dem_ser			Total
		Decreciente	Estable	Creciente	
DEM_SER2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2	1	4
	De acuerdo		6	8	14
	Totalmente de acuerdo	1	6	26	33
Total		2	14	35	51

Tabla 5.43: Generación de ingresos por demanda de servicios

Ho: la variable necesidad de generación de ingresos no esta relacionada con la variable demanda de servicios sociales.

Ha: la variable necesidad de generación de ingreso esta relacionada con la variable demanda de servicios sociales.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.007	4	0.040
Likelihood Ratio	8.219	4	0.084
Linear-by-Linear Association	6.057	1	0.014
N of Valid Cases	51		

a. 6 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .16.

Tabla 5.44: Prueba estadística Ji cuadrado

Ji cuadrado* 10.007>Chi-cuadrado alpha 9.49

Conclusión: (se rechaza la Ho, no se rechaza la Ha)

Existe evidencia suficiente para concluir que la variable necesidad de generación de ingreso esta relacionada con la variable demanda de servicios sociales

5.1.6.2. Prueba del análisis de regresión múltiple.

Un modelo de regresión lineal fue utilizado para profundizar en la relación de varias variables independientes con una variable dependiente. Cuando se toman los valores observados de x para estimar o predecir los valores correspondientes de y, el proceso se llama simple predicción. Cuando existen varias variables independientes, el resultado es una función de varios predictores. La mejor manera de modelar la relación entre dos variables continuas es una línea recta. El método de mínimos cuadrados permite identificar una línea de regresión, o la que más se adapte a minimizar errores al trazarla. El modelo utiliza el criterio de minimizar el error cuadrado del estimado. Los puntos de predicción obtenidos de los datos ajustados están sujetos a error. Los niveles de predicción y confianza son usados para hallar un rango de valores probables para Y basados en el predictor seleccionado. Los modelos de regresión se prueban para determinar la linealidad y descubrir si la ecuación es efectiva al ajustar los datos. Una prueba importante es si la pendiente es igual a cero. En la regresión bivariada, la prueba t y F de la regresión producen el mismo resultado ya que t^2 es igual a F. se pretende evaluar la siguiente hipótesis.

Ho: Siete variables independientes no explican significativamente la varianza en la variable necesidad de sostenimiento financiero

Ha: Siete variables independientes explican significativamente la varianza en la variable necesidad de sostenimiento financiero.

Para probar la hipótesis se efectuó un análisis de regresión múltiple. Se determinó la variable dependiente: "identificación de fondos como prioridad estratégica" (sostenimiento financiero), y las siete variables independientes en la tabla 5-45. El cálculo ajusto el modelo como se ilustra en las tablas 5-45 y 5-46.

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IDE_FUN3, dem_ser, ESTRATEG, IDE_FUN2, EXP_CREC, DEP_DON, CUMPMIS	.	Enter

a. All requested variables entered.
b Dependent Variable: IDE_FUN

Tabla 5.45: Variables incluidas en el modelo de regresión

IDE_FUN3: búsqueda continúa de fuentes de fondos
Dem_ser: Nivel de demanda de servicios sociales
ESTRATEG: Percepción de la actitud empresarial
IDE_FUN2: Complejidad en la obtención de fondos
EXP_CREC: Capacidad de expansión y crecimiento
DEP_DON: Nivel de dependencia en donativos públicos y privados
CUMPMIS: Cumplimiento de la misión

Tabla 5.46: Variables independientes

El resumen de la regresión se presenta en la tabla 5.47. El valor de R (.73), es la correlación de las siete variables independientes con la variable dependiente luego de que las íntercorrelaciones entre las siete variables independientes fueran registradas. El R cuadrado (0.54), o coeficiente de determinación, es el cuadrado de R $(.73)^2$. En la tabla 5-48 se observa la variación presente en el modelo. Los grados de libertad (DF) en el numerador representan el número de variables independientes (7), y en el

denominador, el número total de respuestas completas para todas las variables en la ecuación (43), menos el número de variables independientes (k) menos 1. En este caso es (51-7-1)=43. La estadística F producida (F=7.16) es significativa a un nivel de .00001, lo que significa que el 54% de la varianza en la variable necesidad de sostenimiento financiero ha sido significativamente explicada por las siete variables independientes. Así, la hipótesis nula se rechaza.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.73	0.54	0.46	0.44

Predictors: (Constant), IDE_FUN3, dem_ser, ESTRATEG, IDE_FUN2, EXP_CREC, DEP_DON, CUMPMIS

Tabla 5.47 Resumen del modelo

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.77	7.00	1.40	7.16	0.0000
	Residual	8.39	43.00	0.20		
	Total	18.16	50.00			

a.Predictors: (Constant), IDE_FUN3, dem_ser, ESTRATEG, IDE_FUN2, EXP_CREC, DEP_DON, CUMPMIS
b. Dependent Variable: IDE_FUN

Tabla 5.48: Análisis de la varianza

Para identificar la variable independiente más importante al explicar la varianza en la variable necesidad de sostenimiento financiero, se debe observar la columna Beta bajo los coeficientes estándar en la tabla 0-49. El mayor número en beta es .73517 el cual es significativo a .00001 y representa la variable IDE_FUN3. Puede observarse que esta variable representa la 'Identificación continua de fuentes de fondos relacionada con el factor estilo gerencial del director ejecutivo'. El peso positivo de la Beta indica que entre mayor sea la necesidad de sostenimiento financiero en una OSFL, mayor esfuerzo hará el director ejecutivo en continuamente identificar fuentes de fondos. Debe mencionarse que no existe consenso entre el uso de variables discretas y continuas en la regresión multivariada (Cooper & Schindler, 2003).

Coefficients		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.89228	0.74863		2.528	0.0152
	DEP_DON	(0.09954)	0.07335	(0.16634)	(1.357)	0.1818
	EXP_CREC	(0.07591)	0.05454	(0.15132)	(1.392)	0.1711
	CUMPMIS	(0.04403)	0.15859	(0.03946)	(0.278)	0.7826
	ESTRATEG	0.10444	0.10945	0.13564	0.954	0.3453
	dem_ser	0.02993	0.11414	0.02779	0.262	0.7944
	IDE_FUN2	0.10940	0.07917	0.15082	1.382	0.1742
	IDE_FUN3	0.58549	0.10053	0.73517	5.824	0.0000

Variable dependiente: IDE_FUN

Tabla 5.49: Análisis de coeficientes

5.1.6. Análisis de factores

El análisis de factores tiene el objetivo de reducir a un numero manejable, varias variables que están agrupadas y poseen características entre si que las yuxtaponen. La relación entre el predictor y el criterio que se identifica en la situación de dependencia se reemplaza por una matriz de ínter correlaciones entre varias variables, ninguna dependiente de otra, y así se determinan aquéllas de mayor peso.

5.1.6.1. Procedimiento

1. Calcular una matriz de correlaciones entre las diferentes observaciones efectuadas en las 16 variables evaluadas en el cuestionario.
2. Analizar mediante factores la matriz mediante el método de componentes principales
3. Seleccionar un procedimiento de rotación para entender los factores y generar una interpretación.

5.1.6.2. Supuestos

1. Los datos deben tener una distribución normal bivariable por cada par de variables, y las observaciones deberán ser independientes.

2. El modelo de análisis por factores especifica que las variables son determinadas por factores comunes (factores estimados por el modelo) y factores únicos (los cuales no se sobreponen entre las variables observadas).
3. Los estimados computados se basan en los supuestos de que todos los factores únicos no están correlacionados unos con otros, y con los factores comunes.
4. La interpretación de las cargas factoriales es totalmente subjetiva. No hay manera de calcular los significados de los factores; ellos son lo que el investigador observa en ellos. Esta es la razón por la cual el análisis de factores se utiliza para explorar.

5.1.6.3. Definiciones operacionales

1. **Análisis de factores**: Técnica computacional que intenta identificar variables subyacentes, o factores, que explican el patrón de correlaciones dentro de un conjunto de variables observadas.
2. **Factores:** Combinaciones lineales de variables.
3. **Análisis principal de componentes**: Método que transforma un conjunto de variables en un nuevo conjunto de variables compuestas o componentes principales que no están correlacionados entre ellos.
4. **Cargas**: Coeficientes de correlación.
5. **Comunalidades**: Estimados de la varianza en cada variable que es explicada por cada uno de los factores.
6. **Rotación**: Algoritmo que determina las cargas mas pesadas asociando los factores de mayor peso a variables con mayor correlación.
7. **Eigenvalue**: Medida del poder explicatorio de cada factor.

5.1.6.4. Procedimiento

La tabla 5.50 exhibe la matriz de correlaciones *Pearson*. Estos datos representan correlaciones entre las 16 variables. Por ejemplo, la variable V2 (identificación de fondos) correlaciona positivamente (0.44) con la variable V7 (exención contributiva). La siguiente mejor correlación (0.50) se encuentra entre la variable V1 (obtención de fondos) y la variable V15 (Identificación de nuevas fuentes de fondos). La importancia del cálculo de correlaciones radica en que el análisis de factores inicia con

la construcción de un nuevo conjunto de variables basadas en las relaciones en la matriz de correlación.

Luego de la matriz de correlaciones se obtienen las Comunalidades (veáse tabla 5.51). Estas indican la cantidad de varianza en cada variable que esta siendo explicada por los factores obtenidos en la extracción de componentes de la tabla 52. Así, los seis factores obtenidos registran alrededor del 68% de la varianza de las observaciones efectuadas en la variable obtención de fondos (OBT_FUN), el 82% de la varianza de las observaciones obtenidas de la variable identificación de fondos (IDE_FUN), y así sucesivamente.

La extracción de componentes se exhibe en la tabla 5.52. La fila de *eigenvalues* es una medida del poder explicatorio de cada factor. Por ejemplo, el *eigenvalue* para el factor 1 es 3.70 y se calcula sumando las observaciones por factor elevadas al cuadrado. Estas observaciones por factor se puede observar en la tabla, luego, el eigenvalue se divide entre el número de variables (k=16), y se obtiene el porcentaje de la varianza registrada por cada factor. Al efectuar este procedimiento, el algoritmo identificó seis factores que registran alrededor del 72.18% del total de la varianza en las observaciones relacionadas a la urgencia de sostenimiento financiero.

		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V1	OBT_FUN	1.00	0.38	0.15	0.02	0.20	0.05	0.24	0.02	(0.08)	(0.08)	(0.13)	0.13	(0.10)	0.15	0.50	0.20
V2	IDE_FUN	0.38	1.00	0.22	0.31	0.37	0.29	0.44	(0.02)	(0.13)	0.05	0.01	(0.06)	0.00	0.31	0.32	0.69
V3	DEP_DON	0.15	0.22	1.00	(0.00)	0.39	0.46	0.26	0.33	(0.02)	0.19	0.16	(0.30)	0.02	0.35	0.02	0.49
V4	VENTURE	0.02	0.31	(0.00)	1.00	0.02	(0.10)	(0.06)	0.24	(0.07)	0.17	0.08	(0.26)	(0.14)	0.12	0.04	0.13
V5	EXCON_ES	0.20	0.37	0.39	0.02	1.00	0.57	0.40	(0.07)	0.17	(0.02)	0.03	(0.10)	(0.07)	0.20	0.19	0.44
V6	EXCON_FE	0.05	0.29	0.46	(0.10)	0.57	1.00	0.32	(0.01)	0.26	(0.03)	0.04	(0.08)	0.18	0.17	0.06	0.39
V7	EXE_CON	0.24	0.44	0.26	(0.06)	0.40	0.32	1.00	0.10	(0.00)	0.07	(0.15)	(0.07)	0.17	0.40	0.28	0.51
V8	GEN_ING	0.02	(0.02)	0.33	0.24	(0.07)	(0.01)	0.10	1.00	(0.08)	0.34	0.24	(0.12)	0.08	0.26	0.06	(0.07)
V9	EXP_CREC	(0.08)	(0.13)	(0.02)	(0.07)	0.17	0.26	(0.00)	(0.08)	1.00	0.21	0.28	0.21	0.06	(0.03)	0.02	(0.03)
V10	CUMPMIS	(0.08)	0.05	0.19	0.17	(0.02)	(0.03)	0.07	0.34	0.21	1.00	0.65	0.12	0.18	0.32	(0.11)	0.11
V11	ESTRATEG	(0.13)	0.01	0.16	0.08	0.03	0.04	(0.15)	0.24	0.28	0.65	1.00	(0.02)	0.05	0.20	(0.09)	(0.02)
V12	COMPATIB	0.13	(0.06)	(0.30)	(0.26)	(0.10)	(0.08)	(0.07)	(0.12)	0.21	0.12	(0.02)	1.00	0.22	0.06	0.03	(0.27)
V13	dem_ser	(0.10)	0.00	0.02	(0.14)	(0.07)	0.18	0.17	0.08	0.06	0.18	0.05	0.22	1.00	0.35	(0.05)	(0.01)
V14	DEM_SER2	0.15	0.31	0.35	0.12	0.20	0.17	0.40	0.26	(0.03)	0.32	0.20	0.06	0.35	1.00	0.47	0.29
V15	IDE_FUN2	0.50	0.32	0.02	0.04	0.19	0.06	0.28	0.06	0.02	(0.11)	(0.09)	0.03	(0.05)	0.47	1.00	0.25
V16	IDE_FUN3	0.20	0.69	0.49	0.13	0.44	0.39	0.51	(0.07)	(0.03)	0.11	(0.02)	(0.27)	(0.01)	0.29	0.25	1.00

Tabla 5.50: Matriz de correlaciones

Communalities		
	Initial	Extraction
OBT_FUN	1	0.68
IDE_FUN	1	0.82
DEP_DON	1	0.77
VENTURE	1	0.66
EXCON_ES	1	0.67
EXCON_FE	1	0.73
EXE_CON	1	0.59
GEN_ING	1	0.72
EXP_CREC	1	0.70
CUMPMIS	1	0.78
ESTRATEG	1	0.74
COMPATIB	1	0.68
dem_ser	1	0.78
DEM_SER2	1	0.72
IDE_FUN2	1	0.73
IDE_FUN3	1	0.77

Tabla 5.51: Comunalidades

Total Variance Explained						
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.70	23.13	23.13	3.70	23.13	23.13
2	2.23	13.93	37.06	2.23	13.93	37.06
3	1.72	10.73	47.79	1.72	10.73	47.79
4	1.64	10.25	58.05	1.64	10.25	58.05
5	1.24	7.76	65.81	1.24	7.76	65.81
6	1.02	6.37	72.18	1.02	6.37	72.18
7	0.81	5.05	77.22			
8	0.72	4.52	81.74			
9	0.64	3.99	85.74			
10	0.54	3.35	89.08			
11	0.48	3.01	92.10			
12	0.42	2.61	94.71			
13	0.30	1.85	96.56			
14	0.26	1.65	98.22			
15	0.17	1.03	99.25			
16	0.12	0.75	100.00			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabla 5.52: Análisis principal de componentes

La matriz de factores utilizando el análisis principal de componentes exhibe en la tabla 5.53 las correlaciones existentes entre cada variable y los seis factores identificados en la extracción. Cada uno de esos factores agrupó un conjunto de variables que entre ellas mismas presentan una alta correlación, pero entre diferentes factores presentan una baja correlación.

	Component					
	1	2	3	4	5	6
OBT_FUN	0.41	(0.35)	(0.03)	0.46	0.27	0.33
IDE_FUN	0.72	(0.20)	(0.17)	0.12	0.19	(0.41)
DEP_DON	0.63	0.21	(0.11)	(0.36)	(0.24)	0.36
VENTURE	0.17	0.14	(0.65)	0.04	0.28	(0.33)
EXCON_ES	0.65	(0.14)	0.24	(0.34)	0.20	0.10
EXCON_FE	0.59	0.00	0.42	(0.45)	(0.05)	0.07
EXE_CON	0.68	(0.14)	0.16	0.11	(0.24)	(0.10)
GEN_ING	0.19	0.52	(0.39)	0.16	(0.27)	0.42
EXP_CREC	0.04	0.33	0.55	(0.16)	0.51	0.09
CUMPMIS	0.19	0.82	(0.05)	0.12	0.17	(0.14)
ESTRATEG	0.10	0.78	(0.03)	(0.06)	0.34	0.03
COMPATIB	(0.19)	0.09	0.58	0.51	0.16	(0.09)
dem_ser	0.12	0.32	0.43	0.25	(0.55)	(0.33)
DEM_SER2	0.61	0.31	0.02	0.44	(0.23)	0.00
IDE_FUN2	0.47	(0.27)	(0.01)	0.57	0.20	0.29
IDE_FUN3	0.79	(0.15)	(0.09)	(0.20)	0.03	(0.28)

Extraction Method: Principal Component Analysis.
6 components extracted.

Tabla 5.53 Matriz de componentes

En un esfuerzo adicional para clarificar los factores, se efectuó una rotación en la matriz de componentes.

5.1.6.5. Rotación

Para clarificar los factores que explican el constructo: urgencia de sostenimiento financiero en OSFL, se efectuó una rotación ortogonal para asegurar la matriz. La rotación ortogonal permite identificar algunos patrones en los cuales a cada factor se le asignan las variables con mayor correlación entre ellas. La rotación funciona como si se estuviera trabajando en un espacio bidimensional. Se dividen dos ejes en el

espacio, y los puntos se posicionan junto a los ejes. Los ejes representan solo uno de un infinito número de marcos de referencia que podrían ser utilizados al reproducir la matriz. En la medida en que se mantienen constantes los puntos de intersección y los ángulos de los ejes, se puede efectuar una rotación ortogonal para hallar una solución o posición optima para los ejes de referencia. Óptima significa en este caso, un matriz que hace los factores lo más puros posibles, cada variable se carga a un factor en la medida que sea posible. Luego de efectuar el ejercicio, se observa que la solución mejora sustancialmente.

	Component					
	1	2	3	4	5	6
OBT_FUN	0.11	(0.10)	0.81	0.05	(0.08)	0.01
IDE_FUN	0.42	(0.03)	0.34	0.69	0.17	(0.14)
DEP_DON	0.63	0.08	0.02	0.01	0.02	0.61
VENTURE	(0.15)	0.18	0.01	0.75	(0.17)	0.14
EXCON_ES	0.78	0.07	0.19	0.05	(0.10)	(0.05)
EXCON_FE	0.83	0.07	(0.05)	(0.13)	0.11	(0.00)
EXE_CON	0.51	(0.16)	0.29	0.18	0.43	0.07
GEN_ING	(0.12)	0.26	0.11	0.00	0.12	0.78
EXP_CREC	0.27	0.62	0.02	(0.32)	(0.11)	(0.36)
CUMPMIS	(0.04)	0.78	(0.07)	0.20	0.27	0.21
ESTRATEG	0.01	0.83	(0.10)	0.07	(0.02)	0.18
COMPATIB	(0.25)	0.24	0.28	(0.35)	0.36	(0.49)
DEM_SER	0.03	0.06	(0.16)	(0.14)	0.85	(0.03)
DEM_SER2	0.18	0.21	0.40	0.17	0.59	0.32
IDE_FUN2	0.08	(0.05)	0.84	0.07	0.06	0.04
IDE_FUN3	0.67	(0.07)	0.14	0.53	0.13	0.02

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 15 iterations.

Tabla 5.54 Matriz de componentes rotada

Se determinan correlaciones menores a -0.5 y mayores a 0.5 ya que se consideran las mas significativas. Las cargas de factores mas pesadas para los seis factores son:

Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
DEP_DON .63	EXP_CREC .62	OBT_FUN .81	IDE_FUN .69	DEM_SER .85	GEN_ING .78
EXCON_ES .78	CUMPMIS .78	IDE_FUN2 .84	VENTURE .75	DEM_SER2 .59	COMPATIB (.49)
EXE_CON .51	ESTRATEG .83				
IDE_FUN3 .67					

Tabla 5.55 Cargas de factores con mayor peso

5.1.6.6. Interpretación

La rotación varimax aparenta clarificar la relación entre las variables que exploran el constructo urgencia de sostenibilidad financiera en OSFL, no obstante, y reiterando lo mencionado anteriormente, la interpretación de los resultados es totalmente subjetiva. El sostenimiento financiero de las OSFL podría ser explicado por los siguientes factores:

Factor 1: Necesidad de diversificación de las fuentes de fondos
Factor 2: Ciclo de vida de la organización
Factor 3: Cambios en el mercado de financiamiento
Factor 4: Estilo gerencial del principal oficial ejecutivo
Factor 5: Crecimiento en la demanda de servicios sociales
Factor 6: Gestión y estrategia financiera

Tabla 5.56: Factores identificados

Debe mencionarse que otras interpretaciones podrían efectuarse también.

5.1.6.7. Limitantes

Un conjunto de limitantes que podrían afectar la interpretación de estos resultados, entre otros, pudiera ser:

1. Aunque el tamaño de la muestra determinó ser aceptable, un aumento en la misma y un intento de replicación del modelo quizás podrían producir un diferente patrón de cargas en los factores.
2. De los mismos datos, otro número de factores mayor a seis puede resultar en diferentes patrones.
3. Aun si los hallazgos son replicados, las diferencias pueden deberse a la variación en la clasificación de OSFL y la manera como sus principales oficiales las administran.

4. los nombres de las variables podrían no reflejan con certeza el constructo latente que subyace cualquiera de los factores extraídos en el ejercicio.

5.2. Resumen de hallazgos

A partir del análisis descriptivo del cuestionario, las tabulaciones cruzadas, las pruebas de significancia estadística, la correlación Pearson y el análisis de factores, se puede concluir preliminarmente que las OSFL están percibiendo un cambio aparentemente sustancial en términos de su financiamiento, lo cual determina su sostenimiento, crecimiento y continuidad a mediano y largo plazo en el mercado. A continuación se presenta evidencia suficiente que apoya esta premisa.

Uno de los factores que evidencia este fenómeno, es la complejidad en la obtención de nuevas fuentes de fondos. El 78.4% de directores ejecutivos de OSFL encuestadas, afirmaron que la obtención de nuevas fuentes se ha convertido en una tarea difícil, en la medida en que las fuentes tradicionales de fondos disminuyen. Para las OSFL, las fuentes de fondos más significativas son: los donativos públicos (32%), seguido por el donativo privado corporativo (21%), el donativo privado de individuos (14%), el ingreso ganado (11%), las inversiones (2%), los préstamos bancarios (1%) y otras fuentes (14%) como dividendos, alquiler de propiedades, etc. El donativo público, se ha transformado en uno sumamente complejo en obtener después de la eliminación de los fondos del “barril” y el “barrilito”[14]. El donativo privado corporativo se torna cada vez mayormente competitivo y difícil de obtener por las exigencias requeridas por los donantes.

Esta necesidad de identificar nuevas fuentes de fondos ha llevado a muchas OSFL, desde el año anterior, a convertir la búsqueda de fondos y el sostenimiento financiero en prioridades estratégicas de la organización. El estudio halló que el 90.2% afirmó que su organización no puede depender únicamente de donativos públicos y privados para cumplir con su misión, de manera similar, el 96.1% de líderes encuestados afirmó que para cumplir con su misión organizacional a largo plazo, la organización debe ser sostenible en términos financieros. Al parecer, esta acción garantiza el cumplimiento de la misión organizacional, y por ende, la supervivencia a largo plazo. La dependencia en donativos públicos es reconocida por aquéllos que exhiben una vasta preparación académica como una debilidad que aparentemente

[14] Los fondos del “barril” y el “barrilito” son asignaciones legislativas.

facilita el cumplimiento de la misión, pero limita el funcionamiento de la entidad a la disponibilidad de fondos del gobierno.

Por otro lado, una estrategia clave para solventar las finanzas de las OSFL aparenta ser las iniciativas empresariales sociales. Estas permitirían allegar nuevas fuentes de fondos a partir de iniciativas empresariales orientadas a la generación de ganancias y rendimientos. El 31.4% de las OSFL encuestadas tienen una opinión neutral al respecto. Al parecer, este tipo de esfuerzo debilita el enfoque social de cada una de ellas. Un análisis preliminar mostró que la preparación académica no es un factor influyente en respaldar las iniciativas empresariales sociales, pero sí las actitudes empresariales dentro de la organización. Conviene recalcar también que el 31.3% de organizaciones encuestadas no favorece el lanzar un negocio con fines de lucro para allegar nuevas fuentes de fondos.

Si éste es el panorama, se debe analizar el uso dado a las exenciones contributivas estatal y federal. El 70.6% de las OSFL expresó que las exenciones contributivas estatal y federal en conjunto, representan las herramientas de sostenimiento financiero más importantes para la organización. Si así fuera el hecho, una gran proporción de organizaciones tendría un enfoque mayormente empresarial, ya que las exenciones contributivas estimulan la generación de ingreso ganado y no simplemente el hecho de tenerlas como requisitos exigidos por los donantes. No puede pasarse por alto, el que las exenciones sean vistas por una vasta mayoría de las organizaciones como requisitos exigidos por los donantes. Aquéllos que favorecen la compatibilidad entre la generación de ingreso ganado y el cumplimiento del fin social, abogan por el uso de la exención contributiva como herramienta de sostenimiento financiero, lo cual es cónsono y hace sentido. Es necesario recalcar que los directores ejecutivos son los que más destacaron tal afirmación en el estudio.

No obstante, no se puede descartar que la generación de ingresos ganados jugará un papel muy importante en la continuidad y crecimiento de cada organización. Un 92.2% de los encuestados afirmó estar de acuerdo en que para cumplir con la demanda social creciente que experimenta su organización se deben generar más ingresos. Es interesante señalar que el 37.2% de los encuestados afirmó estar de acuerdo en explorar la posibilidad de iniciar un negocio subsidiario con fines de lucro para allegar fuentes alternas de fondos, hay una cantidad mínima de OSFL (37.2%) que están considerando el iniciar un negocio con fines de lucro, cuando en la actualidad, la mitad de organizaciones no cuenta con los recursos financieros necesarios que le

permitan expandir sus operaciones para apostar al crecimiento, además de que un 68.6% de las organizaciones están experimentando una demanda creciente de servicios sociales. Lo interesante es, que las OSFL que han identificado una demanda creciente se han movido a buscar los fondos, especialmente organizaciones que atienden servicios sociales y servicios educativos y de investigación.

Un hallazgo interesante es que el 75% de OSFL encuestadas reconocen el hecho de que para cumplir con su misión organizacional, deben ser sostenibles en términos financieros. Definitivamente, esto requiere el operar con una actitud empresarial, la cual podría definirse entonces de acuerdo a los parámetros establecidos en el estudio, como aquéllas actitudes orientadas hacia la búsqueda de la eficiencia y efectividad administrativa, la competitividad y calidad en la prestación de servicios de la organización. Por lo tanto, en la medida en que haya una mayor disposición de explorar la posibilidad de iniciar un negocio con fines de lucro para allegar nuevas fuentes de fondos, menor será la dependencia en las exenciones contributivas utilizadas como requisitos exigidos por lo donantes, y más como mecanismo de estímulo de generación de ingreso ganado.

Al parecer, el estudio sugiere que hay un sector significativo de las OSFL que ve en los conceptos de eficiencia, efectividad, competitividad y calidad, una especie de incompatibilidad entre su misión social y la implantación de actitudes empresariales que promuevan el ingreso de nuevas fuentes de fondos, especialmente aquéllas obtenidas mediante la generación de ingreso ganado. No obstante, el estudio refleja que el 55% de OSFL encuestadas afirman que la generación de ingreso ganado y el cumplimiento de la misión social pueden ser compatibles.

La mayoría de OSFL han estado en la búsqueda de nuevas fuentes fondos, aunque ésta se ha tornado en una tarea compleja. Sin embargo esta búsqueda es necesaria, ya que gran parte de las OSFL expresó que la demanda de servicios sociales que han experimentado en los dos últimos años es creciente.

Las preguntas demográficas muestran que las OSFL de mayor concentración encuestadas fueron: organizaciones dedicadas al desarrollo social, económico y comunitario (21.6%), servicios sociales (18.6%), servicios educativos y de investigación (16.5%), entre otras. Las regiones geográficas de mayor concentración de la encuesta fueron: la región económica de Mayagüez (24.5%), San Juan (13.2%) y Bayamón (11.3%). El 58.8% de los encuestados son de género masculino y el 41.2% de género femenino. La posición dentro de la organización mostró que el 40% de las posiciones

encuestadas ostentan ser directores ejecutivos y el 24% presidentes de junta de directores. Un 21.6% de los encuestados tiene una edad entre los 36 y 45 años, y un 27% tiene una edad entre los 46 y 55 años. Se puede decir que hay una oferta variada de edades dentro de las OSFL que va desde jóvenes de de 25 años hasta los 65 años. Una gran mayoría con preparación académica de bachillerato (39.2%), otros con maestría (33.3%), entre otros.

Capítulo VI: Resumen y Recomendaciones

6.1. Resumen general de los hallazgos de la investigación

El *objetivo 1 de la fase 2* consistió en documentar seis experiencias de organizaciones sin fines de lucro en Puerto Rico, Estados Unidos, e India, que mencionan los factores que estimularon su necesidad de sostenimiento financiero. Resumiendo los hallazgos, en el conjunto variado de casos presentados en diferentes regiones geográficas, se puede concluir que las seis organizaciones estudiadas aparentan exhibir un cambio en la forma como financian su operación y la necesidad inmediata de diversificar sus fuentes de fondos para lograr el sostenimiento financiero, tal es el caso de Rubicon y Juma Ventures.

La observación general, es que las OSFL bajo estudio experimentan una disminución en las fuentes tradicionales de fondos tales como los donativos públicos y privados (corporativos), lo que las ha llevado a reflexionar en obtener mecanismos diferentes de sostenimiento financiero que impliquen un menor riesgo de interrupción organizacional. Tal fenómeno se presenta en los casos de estudio de organizaciones en los Estados Unidos y en el Caribe, pero es diferente en el caso presentado de la OSFL de Asia, cuya dependencia en donativos públicos cada vez es menor.

Aunque el fenómeno puede indicar la presencia de nuevas OSFL intentando obtener fuentes de financiamiento, la realidad es que las barreras para acceder a fondos públicos y filantrópicos se hacen cada vez más exigentes. El fenómeno aparenta ser a escala global, todas las organizaciones estudiadas en los casos han tenido que entender y adoptar prácticas de gerencia para así medir su impacto y justificar el beneficio obtenido a sus donantes.

En el caso de Rubicon, el poseer una estructura organizacional sofisticada, ha permitido un avance notorio en la búsqueda del sostenimiento financiero. Este tipo de estructura necesariamente debe dividir más no separar la orientación social de la OSFL y la generación de ingreso ganado. Cada uno de las áreas programáticas de la organización debe entender la dualidad existente de lograr, por un lado, el ser auto sostenible, y por el otro, de atender las necesidades sociales escritas en su misión organizacional.

Quienes adoptan la premisa de administrar una OSFL a partir de una actitud empresarial, tienen una mayor probabilidad de éxito en la creación de empresas sociales. Sin embargo, para llegar a este punto en el camino, muchas de ellas han tenido que enfrentarse a la dualidad de compartir un panorama empresarial determinado por la generación de ingreso ganado y otras actividades suplementarias, además del cumplimiento de la misión social. A pesar de esto, es notorio, que muchas de ellas enfrentan este tipo de dilema, el cual es un punto de reflexión necesario para entender el por qué y para qué de lo que se hace en la organización. Rubicon provee un buen ejemplo de poner a trabajar esa misión dual junta. Se elaboró un portafolio variado de servicios mediante cada uno de sus programas, y a la vez, se implementaron planes y estrategias para la generación de ingresos.

Dentro del panorama de los constituyentes, cuatro organizaciones exhibieron su gran dependencia en el gobierno como principal cliente en asistir a las empresas sociales con contratos gubernamentales para el mantenimiento de su negocio. Siendo así, el rol del gobierno cambia, de ser un participante pasivo filantrópico otorgando fondos, a uno que demanda productos sociales de calidad y efectividad. Es entonces, cuando aparentan requerir una fuerte asistencia técnica a las OSFL con iniciativas empresariales para atender aspectos técnicos en áreas como la contabilidad, las finanzas, el mercadeo y la producción. Muchas de las organizaciones necesitaron una etapa de mentoría y entrenamiento para lograr entender y administrar el proceso de crecimiento organizacional, tal el es caso de las Flores Metalarte y Producir, Inc. Quienes fueron asistidas por agencias como la Administración de Pequeños Negocios (SBA por sus siglas en inglés) y la Administración del Derecho al Trabajo (ADT).

Para ser efectivo en la gerencia de empresas sin fines de lucro, una OSFL debe construir una imagen organizacional de empresa generadora de desarrollo económico y empleo, y no simplemente una imagen de agencia social. Aunque el hacerlo no implique el éxito de la gestión, debe entenderse tampoco implica el desarrollo de un negocio social exitoso. El manejo de esa misión dual continuamente generará una tensión para la organización, ya que toda la organización estará encaminada en atender un fin social, y a la vez ser eficientes en el manejo de sus recursos económicos.

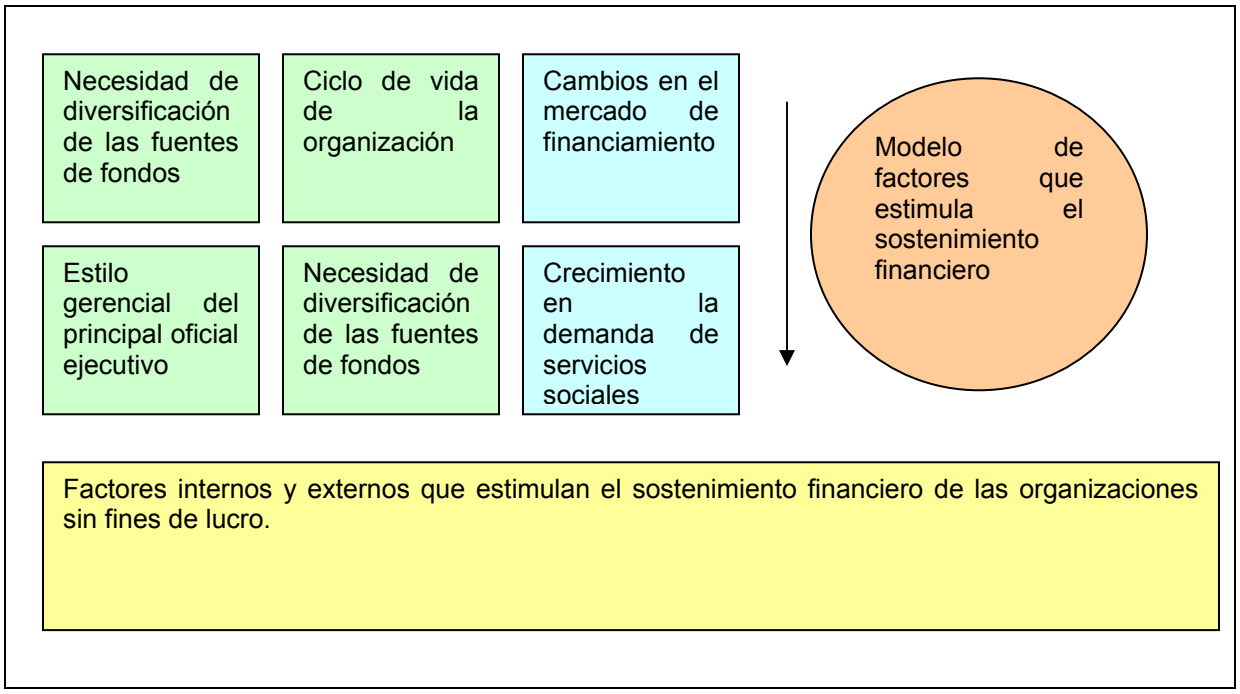
El factor común visible en la documentación de la experiencia, fue el hecho de que las seis OSFL reconocen la necesidad del sustento financiero para poder llevar a cabo su misión. Sin importar el contexto bajo el cual están operando, las condiciones,

así como los factores internos y externos a la organización, cada una de ellas aparenta estar requiriendo cada vez más la adopción de una estrategia empresarial y la implantación de estrategias basadas en los recursos para poder garantizar su continuidad.

Los hallazgos presentes en el *objetivo 2 y 3*, cuyo propósito fue explorar los factores internos y externos que estimulan a las OSFL a ser sostenibles en términos financieros evidencian, que se hace meritorio y urgente la necesidad de que las OSFL sean sostenibles en términos económicos a mediano plano. La necesidad inmediata del sostenimiento financiero radica en que la estabilidad de las OSFL se nutre de los fondos actuales para poder financiar cada actividad programática de la organización. La revisión de literatura identificó al menos seis dimensiones que pudiesen reflejar qué factores apuntan hacia la urgencia de sostenimiento financiero de las OSFL. Se concluye que está ocurriendo un cambio en el mercado de financiamiento de las OSFL, que ese cambio se está dando por factores internos tales como la gestión financiera, la misión, las necesidades organizacionales, el ciclo de vida de la organización, el crecimiento de la demanda de servicios sociales y el estilo gerencial del director ejecutivo de la organización. La tabla a continuación exhibe los resultados de cada una de las variables examinadas en la encuesta:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
COMPATIB	51	1	5	2.61	1.28
CUMPMIS	51	3	5	4.71	0.54
dem_ser	51	1	3	2.65	0.56
DEM_SER2	51	3	5	4.57	0.64
DEP_DON	51	1	5	4.47	1.01
EARNED	20	0.01	0.89	0.25	0.28
ESTRATEG	51	1	5	4.45	0.78
EXE_CON	51	1	5	3.98	0.97
EXP_CREC	51	1	5	2.73	1.20
GEN_ING	51	2	5	4.02	1.01
IDE_FUN	51	2	5	4.73	0.60
IDE_FUN2	51	2	5	4.43	0.83
IDE_FUN3	51	1	5	4.55	0.76
OBT_FUN	51	3	5	4.22	0.78
VENTURE	51	1	5	3.18	1.23
Valid N (listwise)	20				

El *objetivo 4* consideró el estudiar los factores internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero de las OSFL. Esta fase del estudio arrojó un conjunto de hallazgos importantes en el desarrollo del sector de las OSFL. Se puede concluir que el botón que ha presionado la urgente necesidad de sostenimiento financiero, ha sido la complejidad en la obtención de fuentes tradicionales de fondos. Un 78% de los participantes encuestados de OSFL expresaron que ésta se ha convertido en una tarea difícil y compleja. Lo cual ha invitado a muchos de ellos a la reflexión: ¿qué podemos hacer para ser sostenibles? El estudio refleja que este serio cuestionamiento ha posicionado la tarea de consecución de nuevas fuentes de fondos como una prioridad estratégica para la organización. De hecho, el 96% de los participantes encuestados afirmó que la identificación de fuentes de fondos se ha transformado en una prioridad estratégica para la organización. Los fuentes de fondos tradicionales, en su orden de importancia, tales como: los donativos públicos y privados (corporativos), aunque aligeran y proveen financiamiento para la operación de las OSFL, a largo plazo producen un efecto de dependencia sumiendo a las organizaciones en mecanismos pasivos de autogestión, desarrollo y crecimiento organizacional. Es importante recalcar que un 90% de los participantes afirmó que la organización ya no puede depender de los mismos continuamente. Se concluyó que una estrategia posiblemente viable para disminuir la dependencia y generar el auto sostenimiento financiero son las iniciativas empresariales de carácter social, en las cuales las OSFL exploran la posibilidad de iniciar un negocio subsidiario con fines de lucro para allegar fuentes alternas de fondos. El estudio demostró que una considerable proporción de participantes encuestados estarían motivados a introducir una iniciativa de esta magnitud en sus organizaciones. Esta estrategia implica necesariamente el involucrar ciertas actitudes, por parte de los oficiales de las OSFL, orientadas hacia la búsqueda de la eficiencia y efectividad administrativa, la competitividad y calidad en la prestación de servicios de la organización. Cabe mencionar que un 74% de los participantes encuestados reconocen que esta estrategia será un componente necesario en el sostenimiento financiero de las OSFL. A continuación se presenta el modelo identificado mediante el análisis de factores:



Por otra parte, el uso de las exenciones contributivas estatal y federal aparenta estar mal encausado. Los hallazgos sugieren que las OSFL que cuentan con estas exenciones las utilizan como requisitos a cumplir para obtener fondos, y no como mecanismos de generación de ingreso ganado. No obstante, muchos reconocen el potencial de generación de ingreso ganado que es estimulado a través de las mismas, convendría entonces entrar en profundidad y analizar los factores que les impiden a las OSFL hacer el uso racional de las exenciones.

Es imperativo recalcar que varias organizaciones están experimentando una demanda creciente de servicios sociales. No obstante, un 60% mencionan no contar con los recursos financieros necesarios para atenderla, pero un 92% reconoce que debe generarlos para poder atenderla. La única manera viable de atender este conjunto de necesidades es desarrollando un tercer sector adiestrado que permita desde una óptica empresarial, satisfacer el conjunto de necesidades sociales que ni el gobierno ni el sector privado pueden atender por su infraestructura y rigidez organizacional. En la medida en que el sector sea adiestrado, tendrá una orientación hacia el empresarismo social y la dependencia en fondos públicos disminuirá, logrando que las OSFL sean auto-sostenibles, y a la vez, orientadas por su misión social.

Un hallazgo de gran pertinencia es la relación entre el cumplimiento de la misión y la necesidad de sostenimiento financiero para atenderla. Un 96% de los participantes encuestados es conciente de la relación existente entre estas dos variables. Además, la implantación de una gerencia basada en la eficiencia de los recursos y la generación de ingresos ganados estimulan a que las OSFL tengan continuidad organizacional. No obstante, se debe mencionar la compatibilidad entre la misión y la generación de ingreso ganado. El estudio demostró que un 55% de los participantes encuestados afirman que si se puede cumplir con la misión, y a la vez generar ingreso a través de la venta de bienes y servicios, y esto no generará ninguna incompatibilidad. Al observar los casos de estudios de *Pioneer Human Services, Juma Ventures, Rubicon Programs*, las Flores Metalarte, Producir, Inc. y el Banco de los Pobres, puede observarse claramente que ninguno de ellos objetó incompatibilidad entre la generación de ingreso ganado y el cumplimiento de la misión social. Lo que si fue considerado es, que cada una de las áreas programáticas de la organización debe concentrarse en las tareas estratégicas para las que fueron creadas. Si los negocios de PHS se crearon para generar ingresos y empleos, en esa misión es que se deben orientar los esfuerzos.

Para las OSFL, las fuentes de fondos más significativas son: los donativos públicos (32%), seguido por el donativo privado corporativo (21%), el donativo privado de individuos (14%), el ingreso ganado (11%), las inversiones (2%), los préstamos bancarios (1%) y otras fuentes (14%) como dividendos, alquiler de propiedades, etc. Se observa que existe un gran vacío en las finanzas de las OSFL encuestadas, no obstante, un 97% reconoce la necesidad de generar nuevas fuentes de ingreso. También se observa que la preparación académica es un elemento indispensable en la administración y operación de las OSFL. No se encontraron diferencias significativas entre el grupo de hombres versus el grupo de mujeres.

Es interesante recalcar que las OSFL encuestadas han tomado una actitud activa en la identificación y consecución de nuevas fuentes de fondos. Al parecer, han reaccionado positivamente a los cambios que se presentan en el mercado de financiamiento tradicional que incluye los donativos públicos y privados. De hecho, puedo mencionarse como un hallazgo de gran pertinencia, que el 74% de las OSFL afirman que la

generación de ingresos jugará un papel importante en la continuidad y crecimiento organizacional a futuro.

Se encontró que el identificar nuevas fuentes de fondos como prioridad estratégica inmediata exhibe una correlación positiva (.310) con la variable: “disposición de explorar la posibilidad de iniciar un negocio con fines de lucro para allegar nuevas fuentes alternas de fondos” (VENTURE) y con la percepción de que las exenciones contributivas estatal y federal representan la herramienta de sostenimiento financiero más importantes para las finanzas corporativas de las OSFL (EXE_CON) (correlación positiva de 0.44). De igual manera, existe una correlación negativa de (-.0.06) entre la variable (VENTURE) y (EXEN_CON). Entre mayor disposición haya de explorar la posibilidad de iniciar un negocio con fines de lucro para allegar nuevas fuentes alternas de fondos, menor será la dependencia en las exenciones contributivas estatal y federal como únicos medios de sostenimiento financiero. Este hallazgo da a entender que entre más se depende en la exención contributiva estatal y federal como medios para el sostenimiento financiero, menor es el interés en optar por iniciativas de desarrollo empresarial social como mecanismos de sostenimiento financiero.

La variable (CUMPMIS) exhibe una correlación positiva con las variables (GEN_ING) y (ESTRATEG) de (.3408 y .6512, respectivamente) y una correlación negativa con la variable (IDE_FUN2) de (.1127). Esto da a entender que entre más sostenible sea una OSFL en términos financieros, la generación de ingresos jugará un papel muy importante en su continuidad y crecimiento, operando con una actitud empresarial, y la obtención de fondos se tornará en una tarea más sencilla y fácil para la organización.

La variable (ESTRATEG) presenta una correlación negativa de (-.1463) con la variable (EXE_CON) y positiva (.6512) con la variable (CUMPMIS). Entre más opere una OSFL con una actitud empresarial, menor será la dependencia en las exenciones contributivas estatal y federal, vistas como las herramientas de sostenimiento financiero más importantes para la organización, y mayor será el logro del sostenimiento financiero para cumplir con la misión a largo plazo.

El estudio demostró que existe evidencia suficiente para concluir que la variable necesidad de generación de ingreso esta relacionada con la variable demanda de servicios sociales, es decir, en la medida que la demanda de servicios sociales aumente, las OSFL tendrán que ser sostenibles en términos financieros para atender esa demanda. De igual manera, se demostró que existe evidencia suficiente para justificar que la urgencia de sostenimiento financiero en las OSFL es estimulada por la búsqueda continúa de fuentes de fondos, el nivel de demanda de servicios sociales, la percepción de la actitud empresarial, la complejidad en la obtención de fondos, la capacidad de expansión y crecimiento, el nivel de dependencia en donativos públicos y privados y el cumplimiento de la misión. Las hipótesis planteadas al inicio de la investigación fueron aceptadas según el análisis de regresión efectuado, así, existe evidencia suficiente para determinar que seis factores determinan el constructo: “urgencia de sostenimiento financiero de organizaciones sin fines de lucro”. Ellos son: la necesidad de diversificación de las fuentes de fondos, el ciclo de vida de la organización, los cambios en el mercado de financiamiento, el estilo gerencial del principal oficial ejecutivo, el crecimiento en la demanda de servicios sociales, la Gestión y estrategia financiera.

6.2. Recomendaciones

En el cuerpo de esta investigación se identificaron un conjunto de elementos internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero de las organizaciones sin fines de lucro. Aunque el alcance de esta investigación no implica recomendar algún aspecto particular por su naturaleza exploratoria, no podría culminarse esta investigación sin efectuarse una serie de recomendaciones necesarias para fortalecer el sostenimiento financiero de las OSFL.

El estudio concluye que si los seis factores mencionados son importantes en determinar el sostenimiento financiero de las organizaciones sin fines de lucro, es importante que cada una de ellas se concentre en atender inicialmente estos factores identificados. La misión organizacional debe ser un componente de inspiración y reflexión que oriente a las OSFL y que permita delinear el objeto social de la organización en el mercado. La misión juega un papel crucial según lo identificado, ya que determina el alcance del sostenimiento de la organización. De igual forma, el estilo

gerencial del director. Al ser un factor que estimula el sostenimiento financiero, estos deben ser entrenados y adiestrados para que la organización vislumbre ese fin. Ante los cambios percibidos en el mercado de financiamiento de las OSFL, es recomendable que el gobierno, como principal socio de negocios de las OSFL, continué en la labor de seguir fortaleciendo el sector a través de legislación sensata y pertinente que estimule un espacio para facilitar la operación de este tipo de organizaciones. Es importante recalcar que una gran variedad de iniciativas legislativas han sido promulgadas, como es el caso de separar dentro de la Ley de Corporaciones un capítulo especial para el tratamiento jurídico de las Corporaciones sin Fines de Lucro, la creación de una Comisión Especial sobre el Tercer Sector, la definición de una política pública sobre el voluntariado, el estimulo de la filantropía, la ampliación de la exención contributiva, la creación de un programa para la concesión de líneas de crédito a las OSFL, entre otras, las cuales son importante mencionar, al igual que el gran esfuerzo y reconocimiento que el socio principal llamado gobierno merece. Es pues meritorio que se promulgue nueva legislación que estimule la implantación de empresas sociales, y que las mismas tengan además del trato fiscal preferente que les otorga la exención contributiva, estímulos adicionales como financiamiento preferencial y permisología acelerada, los cuales son factores necesarios para el arranque de dichas iniciativas.

Se recomienda crear redes de trabajo entre el gobierno, la sociedad, la academia y el sector de las OSFL. Varias iniciativas ya han sido desarrolladas, entre muchas de ellas, una de gran pertinencia ha sido el foro anual sobre desarrollo económico comunitario, en el cual, en varias ocasiones, se ha discutido el tema del sostenimiento financiero. No obstante, se ha reflejado en el mismo la limitada investigación efectuada en este campo del conocimiento. Este tipo de redes permiten la interacción, y por ende, la transferencia de información, trabajo en equipo, acuerdos colaborativos, tecnología, y otros muchos esfuerzos que redundan en la mejora y fortalecimiento del sector.

En el seno de las OSFL se debe generar una conciencia sobre la importancia de la búsqueda del sostenimiento financiero. Debe entenderse que el gobierno, sea municipal estatal o federal, debe continuar fungiendo como actor necesario mas no interventor dentro del desarrollo del tercer sector, especialmente en la provisión de

fuentes de fondos para atender la demanda de servicios sociales, pero que la necesidad de sostenimiento financiero debe nacer de las OSFL.

Se debe continuar efectuando un acercamiento a las diferentes universidades del país para que se diseñen más currículos, especialmente aquellos orientados al empresarismo social, finanzas y contabilidad para OSFL, seminarios y talleres que particularmente mencionen y estimulen la búsqueda del sostenimiento financiero. Cabe mencionar algunos esfuerzos ya implantados como la maestría en organizaciones sin fines de lucro de la Universidad Sagrado Corazón, el certificado en Desarrollo Económico del Centro de Desarrollo Económico del RUM, el Instituto de Cooperativismo de la UPR en Río Piedras, entre otros, que han desarrollo un evidente esfuerzo para crear un marco conceptual para la gerencia de las OSFL y la búsqueda del sostenimiento financiero.

Es necesario el levantar un inventario actualizado de OSFL que se ajuste a la necesidad de información del sector. Se cree conveniente que la agencia que puede atender esa necesidad sería el Departamento de Hacienda en su oficina de exención contributiva. Un mecanismo que podría facilitar la gestión sería estableciendo procedimientos para asegurar que el informe anual requerido a las OSFL sea sometido en los periodos estipulados por la Agencia. Convendría que el Departamento de Hacienda brindará adiestramientos en lo que respecta al tratamiento fiscal preferente que la exención contributiva ofrece a las OSFL. Tal acción permitiría divulgar el uso correcto de la exención y sembrar en los oficiales de las OSFL la búsqueda del sostenimiento financiero de su organización.

6.3. Sugerencias para investigación futura

Este estudio exploró algunos factores principales internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero de las OSFL y efectuó recomendaciones sobre cómo continuar fortaleciendo este sector de tanta importancia para el desarrollo económico nacional, específicamente en la función de ser un socio de gran pertinencia para el gobierno en la atención de servicios sociales. El análisis sugiere un conjunto de acciones a seguir, especialmente en el continuar efectuando investigación en esta área de interés. La primera acción a seguir, y considerando que debe ser una tarea

metodológica básica, sería el aumentar el tamaño de la muestra para obtener datos estadísticos más precisos, lo cual permitiría adicionar a otras OSFL ubicadas en otras regiones geográficas no alcanzadas por este estudio.

También se recomienda replicar este estudio por áreas de servicio. Esta investigación podría determinar diferencias y similitudes de gestión y sostenimiento financiero en OSFL que atienden una necesidad social particular pero en diferentes frentes. Podrían efectuarse estudios del sostenimiento financiero de OSFL dedicadas a la prevención y promoción de la salud, a las artes y la cultura, vivienda, y otros definidos por la clasificación que expone la ley de corporaciones sin fines de lucro. Un estudio de tal magnitud permitiría concentrar las observaciones en OSFL homogéneas y luego permitiría efectuar un análisis “intersectorial”. Un ejemplo específico de un problema de investigación a surgir sería: ¿los factores que estimulan el sostenimiento financiero en las OSFL que atienden aspectos relacionados a la promoción de la salud son similares a aquéllos que exhiben las OSFL dedicadas al arte y la cultura? ¿Cuáles serían sus similitudes y diferencias?

Un tema de gran interés podría ser el efectuar un estudio exploratorio de organizaciones que cuentan con la exención contributiva estatal y federal. Este estudio permitiría conocer el uso que las OSFL hacen de las exenciones, y si estas están relacionadas con la búsqueda de sostenimiento financiero.

Se sugiere efectuar una replica de este estudio con unidades muestrales diferentes. Aunque este estudio se focalizó principalmente en la percepción de los principales oficiales, convendría efectuar casos de estudio en organizaciones para comprender si es toda la organización la que está orientada a la búsqueda del sostenimiento financiero, o si son sólo algunos individuos pertenecientes a la organización. Debe continuar administrándose el cuestionario para corroborar la validez y confiabilidad del mismo, esto pudiera llevarse a cabo en otras regiones geográficas o estableciendo una investigación adicional.

Bibliografía

Alreck, Pamela L. y Settle, Robert B. 1995. The Survey Research Handbook: Guidelines and Strategies for Conducting a Survey, Irwin Professional Publishing, 2ed, p.35.

Barreiro Cavestany, F. 1999. *Situación del Tercer Sector y Perspectivas de Futuro*. Intercambio de experiencias sobre formación contínua de los profesionales del Tercer Sector. FOREM – Comisiones Obreras. Madrid.

Catford, J. 1998. "Social entrepreneurs are vital for health promotion, but they need supportive environments too" Health Promotion International, Vol. 13, No. 2, pp.95-97.

Cooper, Donald R. and Pamela S. Schindler. *Business Research Methods*. 2003. New York: McGraw-Hill/Irvin. 8th edition.

Daubón R. y A. Carrasquillo. 2002. *Capital Social*. San Juan, PR: Editorial Tal Cual.

De Leonardis, O. & Mauri, D. 1992. From De institutionalization to the Social Enterprise. *Social Policy* 23: 50-54.

Dees G. J. 1998. Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review.* Páginas 55 -66.

Díaz Olivo, C. E. 2000. Las Organizaciones Sin Fines de Lucro: Perfil del Tercer Sector en Puerto Rico, Revista Jurídica de la U.P.R. 719: 69.

Drucker, P. 1994. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: HarperCollins Publishers.

Emerson, J. & Twersky, F. 1996. *New social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*. A Progress Report on the Planning and Start-up of Non-Profit Businesses from The Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund, San Frnacisco, CA: Robert Foundation.

Estudios Técnicos, Inc. 2002. Estudio de las Organizaciones Sin Fines De Lucro en Puerto Rico.

_____. 1996. Organizaciones Sin fines de Lucro en Puerto Rico. San Juan: Informe Final.

Foster W. & J. Bradack. 2005. Should Nonprofits Seek Profits? *Harvard Business Review*, 92 -100.

Giloth, R. 1988. Community Economic Development: Strategies and Practices of the 1980s. *Economic Developement Quarterly*, (November), 343-350.

Halpern, R. 1995. *Rebuilding the Inner City: A History of Neighborhood Initiatives to Ardes poverty in the United Status*. New York: Columbia University Press.

Harvey, A. R. 1994. A Black Community Development Model: The Universal Negro Improvement Association and African Communities League 1917-1940. *Journal of Sociology and social Welfare* 21, 113-124.

Johnson S. 2000. Literature Review on Social Entrepreneurship. *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*. November.

Kerlin, J. 2005. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from our Differences. The Urban Institute.

Lehmann, N. 1994. The Myth of community Development. *New York Times Magazine* 9 (January): Section 6.

Leronda Wallace, S. 1999. Social Entrepreneurship: The Role of Social Purpose Enterprises in Facilitating Community Economic Development. *Journal of Development*

Ley General de Sociedades Cooperativas de Puerto Rico. Ley Número 50 del 4 de agosto de 1994.

Lobato, M. y Rivas, M. 2002. Análisis del Flujo de Fondos y Proyectos Financiados por las Fundaciones en Puerto Rico, Énfasis.

Mark, M. E. 1998. Genius at Work. Fast Company (September), 171-181.

Meléndez E. y N. Medina. 1999. Desarrollo Económico Comunitario Casos Exitosos en Puerto Rico. Ediciones Nueva Aurora.

McLeod, H. 1997. Cross over: the social entrepreneur. Special Issue: State of the Small, Vol. 19, No. 7, pp.100-104.

Pearce, J.1994. Enterprise with Social Purpose. *Town & Country Planning* 63, (March),84-85.

Riposa, G. 1996. From Enterprise Zones to Empowerment Zones: The Community Context of Urban Economic Development. *American Behavioral Scientist*, 39, (March/April), 536-551.

Roper J. & G. Cheney. 2005. The Meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*. Vol. 5 no. 3, pp. 95-104.

Rubin, H.J. & Rubin, I. 1986. *Community Organizing and Development*. Columbus, OH: Merril Publishers. *Shelterforce* (March/April), 6-7.

Shipp, S. 1996. The Road Not Taken: Alternative Strategies for Black Economic Development in the United States, *Journal of Economic Issues*, 30, 79-95.

Sullivan, Weerawardena y Carnegie. 2003. Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Volume 8 Number 1.

Summers, L. 2004. Remarks of Harvard University 10th Anniversary of the social Enterprise Initiative. Harvard Business School, Boston, Mass.

Thompson J. 2002. The World of the Social Entrepreneur. The international journal of public sector management, vol 15, nro 5 2002, pp 412-431

Wiewel, W., Tietz, M. & Giloth, R. 1993. The Economic development of Neighborhoods and Localities. *In Theories of Local Economic development*: Perspectives From Across the Disciplines, ed. R.D. Bingham and R. Mier, 80-99. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Zdenek, R. 1994. Toward Comprehensive Approaches for Strengthening Communities. *Entrepreneurship*; Fall; 4, 2;

Apéndices

Apéndice 1: Cuestionario

David J. Guzmán Díaz, Estudiante graduado Finanzas UPR-RUM
Calle Méndez Vigo 165 Oeste
Edificio Darlington APT. 703
Mayagüez, PR 00680
Teléfonos: (787)834-2566 Fax: (787)833-4445
E-mail: denirodave@yahoo.com

07 de Diciembre de 2006

Sr. Juan del Pueblo
Director Ejecutivo
Mi CSFL
Dirección
Pueblo Lindo, PR 00681

Cordial saludo

En un esfuerzo por fortalecer la investigación académica y como parte del requisito de graduación de maestro en administración de empresas, estoy llevando a cabo un estudio en el sector de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL). Mi propósito es estudiar los factores internos y externos que estimulan el sostenimiento financiero de las organizaciones sin fines de lucro en orden de garantizar su crecimiento y continuidad organizacional.

Es por eso que lo estoy invitando a participar en el siguiente cuestionario. Su participación en este estudio es libre y voluntaria. Agradecería que complete el cuestionario adjunto y lo devuelva en el sobre provisto en o antes de la fecha de **febrero 5 de 2006**.

La información provista es anónima y completamente confidencial y no será divulgada a persona alguna o institución. Sus respuestas no se divulgarán individualmente sino en el conjunto de todos los cuestionarios recibidos. Las respuestas serán utilizadas únicamente para propósitos del estudio. Una vez finalice el estudio, se le hará partícipe de los resultados obtenidos mediante un informe escrito, garantizando de esta manera, la confidencialidad de sus respuestas.

Si desea obtener información adicional puede comunicarse con este servidor a los teléfonos mencionados en el epígrafe.

Atentamente,

David J. Guzmán Díaz
Estudiante Graduado en Finanzas
Universidad de Puerto Rico
Recinto Universitario de Mayagüez

Instrucciones

Por favor complete el cuestionario respondiendo todas las preguntas.

El cuestionario cumplimentado deberá ser enviado en el sobre adjunto con sello ya pago (pre-dirigido) antes de **5 de febrero de 2006** directamente al señor David Guzmán Díaz, Calle Méndez Vigo # 165 Oeste Edificio Darlington APT 703, Mayagüez, PR 00680 o via facsímil al (787) 833-4445.

Importante: Llene completamente los cuadros que correspondan a sus respuestas a cada pregunta con lápiz o bolígrafo. No efectue marcas adicionales en el cuestionario excepto en el espacio provisto al final para respuestas escritas. El tiempo estimado de respuesta del cuestionario es de 10 minutos.

Llene sus respuestas de esta forma ☒

Algunas preguntas utilizarán los siguientes conceptos:

Sostenimiento financiero: Fondos necesarios para cubrir los gastos administrativos y programáticos básicos que permiten el funcionamiento continuo de la organización.

Exención contributiva: Trato fiscal preferente obtenido del Departamento de Hacienda para no pagar contribuciones sobre actividades de generación de ingresos relacionadas al fin exento de la organización.

Actitud empresarial: Actitudes orientadas hacia la búsqueda de la eficiencia y efectividad administrativa, y la competitividad y calidad en la prestación de servicios de la organización.

Ingresos ganados: aquellos generados por la venta de bienes y servicios. (Por ejemplo: ventas, eventos especiales, colectas y la prestación de servicios)

Responda las siguientes afirmaciones:

1. La obtención de fuentes de fondos en nuestra organización es una tarea:

(5) Difícil	(4) Relativamente difícil	(3) Ni difícil ni fácil	(2) Relativamente fácil	(1) Fácil
☐	☐	☐	☐	☐

2. El identificar nuevas fuentes de fondos es una de nuestras prioridades estratégicas inmediatas

(5)Totalmente de acuerdo	(4)De acuerdo	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(2)En desacuerdo	(1)Totalmente en desacuerdo
☐	☐	☐	☐	☐

3. Nuestra organización no puede depender únicamente de donativos públicos y privados para cumplir con su misión.

(5)Totalmente de acuerdo	(4)De acuerdo	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(2)En desacuerdo	(1)Totalmente en desacuerdo
☐	☐	☐	☐	☐

4. Estamos dispuestos a explorar la posibilidad de iniciar un negocio subsidiario con fines de lucro para allegar fuentes alternas de fondos.

(5)Totalmente de acuerdo ☐	(4)De acuerdo ☐	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐	(2)En desacuerdo ☐	(1)Totalmente en desacuerdo ☐

5. La *exención contributiva* estatal es un requisito que me exigen los donantes para formalizar mi solicitud de fuentes de fondos

(5)Totalmente de acuerdo ☐	(4)De acuerdo ☐	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐	(2)En desacuerdo ☐	(1)Totalmente en desacuerdo ☐

6. La *exención contributiva* federal es un requisito que me exigen los donantes para formalizar mi solicitud de fuentes de fondos

(5)Totalmente de acuerdo ☐	(4)De acuerdo ☐	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐	(2)En desacuerdo ☐	(1)Totalmente en desacuerdo ☐

7. La *exención contributiva* estatal y federal representa la herramienta de *sostenimiento financiero* más importante para las finanzas de mi organización.

(5)Totalmente de acuerdo ☐	(4)De acuerdo ☐	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐	(2)En desacuerdo ☐	(1)Totalmente en desacuerdo ☐

8. La generación de *ingresos ganados* (Por ejemplo: ventas, eventos especiales, colectas y la prestación de servicios) jugará un papel muy importante en la continuidad y crecimiento de esta organización en el futuro.

(5)Totalmente de acuerdo ☐	(4)De acuerdo ☐	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐	(2)En desacuerdo ☐	(1)Totalmente en desacuerdo ☐

9. Los recursos financieros actuales de nuestra organización permiten la expansión y el crecimiento de la misma.

(5)Totalmente de acuerdo ☐	(4)De acuerdo ☐	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐	(2)En desacuerdo ☐	(1)Totalmente en desacuerdo ☐

10. Para cumplir con nuestra misión a largo plazo, nuestra organización debe lograr el *sostenimiento financiero*

(5)Totalmente de acuerdo ☐	(4)De acuerdo ☐	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐	(2)En desacuerdo ☐	(1)Totalmente en desacuerdo ☐

11. Para poder crecer, sobrevivir y garantizar nuestra misión, debemos operar con una *actitud empresarial*

(5)Totalmente de acuerdo ☐	(4)De acuerdo ☐	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐	(2)En desacuerdo ☐	(1)Totalmente en desacuerdo ☐

12. La generación de *ingresos ganados* a partir de la venta y prestación de bienes y o servicios a la clientela de nuestra organización es incompatible con el status de sin fines de lucro de nuestra organización

(5)Totalmente de acuerdo ☐	(4)De acuerdo ☐	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐	(2)En desacuerdo ☐	(1)Totalmente en desacuerdo ☐

13. La demanda de servicios que experimenta nuestra organización en los dos últimos años es:

(3) Creciente ☐	(2) Estable ☐	(1) Decreciente ☐

14. De acuerdo a la afirmación anterior, se deben generar más ingresos para cumplir con esa demanda.

(5)Totalmente de acuerdo ☐	(4)De acuerdo ☐	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐	(2)En desacuerdo ☐	(1)Totalmente en desacuerdo ☐

15. La obtención de fondos es una actividad que se torna cada vez más compleja y difícil para nuestra organización

(5)Totalmente de acuerdo ☐	(4)De acuerdo ☐	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐	(2)En desacuerdo ☐	(1)Totalmente en desacuerdo ☐

16. Desde el año anterior, continuamente estamos en la búsqueda de nuevas fuentes de fondos

(5)Totalmente de acuerdo ☐	(4)De acuerdo ☐	(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐	(2)En desacuerdo ☐	(1)Totalmente en desacuerdo ☐

17. Indique aproximadamente en porcentajes sus fuentes de fondos el último año fiscal: *(la suma total debe dar 100%)*

Donativos privados de individuos	%
Donativos privado corporativos	%
Donativos públicos	%
Ingreso ganado	%
Inversiones	%
Prestamos bancarios	%
Otros, cuales:	%
	100%

18. indique las actividades en las que se clasifica su organización:
(Marque las dos más relevantes)

Servicios sociales	☐
Servicios legales y de defensa de derechos	☐
Servicios educativos y de investigación	☐
Servicios de la salud	☐
Arte y Cultura	☐
Servicios de recreación y deportes	☐
Servicios de vivienda	☐
Servicios ambientales	☐
Desarrollo económico social y comunitario	☐
Donativos	☐
Actividades internacionales	☐
Servicios religiosos	☐
Otras:	☐

Preguntas Demográficas

A continuación aparecen una serie de preguntas sobre aspectos demográficos. Marque con una X la alternativa que mejor describa su respuesta. Utilice el espacio que se provee para contestar aquéllas preguntas que requieren de un explicación

19. Ubicación geográfica

Indique la región geográfica de mayor impacto (área donde se concentran los clientes de la organización) de acuerdo al mapa adjunto en la última hoja.

Región de Aguadilla	☐
Región de Arecibo	☐
Región de Bayamón	☐
Región de Caguas	☐
Región de Fajardo	☐
Región de Guayama	☐
Región de Mayagüez	☐
Región de Ponce	☐
Región de San Juan	☐

20. ¿Cuál es su posición dentro de la organización?

21. Indique su Género

Masculino ☐	Femenino ☐

22. Educación

Diploma de escuela superior	☐
Técnico	☐
Bachillerato	☐
Maestría	☐
Doctorado	☐
Otros: Cuáles	
	☐

23. Indique su edad

Menos de 25	☐
25 – 35	☐
36 – 45	☐
46 – 55	☐
56 – 65	☐
Sobre 65	☐

24. Comentarios y sugerencias

Por favor provea cualquier comentario o sugerencia que considere necesaria relacionada con el sostenimiento financiero de las organizaciones sin fines de lucro.

Queremos agradecerle su participación en este cuestionario. Por favor devuélvalo en el sobre adjunto a la dirección mencionada al inicio del cuestionario. El mismo será utilizado sólo para fines académicos.

Gracias por su participación ☺

No llene esta área – Solo para administración del cuestionario	
Cuestionario número	Consecutivo
Observaciones	
Completo ☐	Incompleto ☐

Apéndice 2: Libro de códigos para el Cuestionario

Pregunta	Número de la Variable	Nombre de la variable	Dimensión	Descripcion del codigo
1	1	OBT_FUN	Cambios en la estructura del mercado de financiamiento de las OSFL	Nivel de complejidad en la obtencion de fuentes de fondos 1 = Fácil 2 = Relativamente fácil 3 = Ni difícil ni fácil 4 = Relativamente difícil 5 = Difícil 9 = Missing
2	2	IDE_FUN	Estilo gerencial y liderato del director ejecutivo	Prioridades estratégicas 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
3	3	DEP_DON	Cambios en la estructura del mercado de financiamiento de las OSFL	Dependencia en donativos 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
4	4	VENTURE	Misión social Gestión financiera de las OSFL	Explorar posibilidad de lanzar un negocio 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
5	5	EXCON_ES	Gestión financiera de las OSFL	Exención contributiva estatal 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo

				3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
6	6	EXCON_FED	Gestión financiera de las OSFL	Exención contributiva federal 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
7	7	EXE_CON	Gestión financiera de las OSFL	Nivel de importancia de la exención 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
8	8	GEN_ING	Gestión financiera de las OSFL Ciclo de vida de la organización	Generación de ingresos y su impacto en las OSFL 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
9	9	EXP_CREC	Ciclo de vida de la organización	Impacto en el ciclo de vida de los recursos financieros disponibles 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
10	10	CUMPMIS	Gestión financiera de las OSFL Ciclo de vida de la organización	Cumplimiento de la misión 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

				4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
11	11	ESTRATEGIA	Ciclo de vida de la organización	Percepción de actitud empresarial 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
12	12	COMPATIBI	1. Misión social 2. Gestión financiera de las OSFL	Compatibilidad con el estatus de organización exenta 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
13	13	DEM_SER	Demanda creciente de servicios sociales	Nivel de demanda de servicios sociales 1 = Decreciente 2 = Estable 3 = Creciente 9 = Missing
14	14	DEMSER2	Demanda creciente de servicios sociales	Generación de ingresos para cubrir la demanda 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
15	15	IDE_FUN2	Cambios en la estructura del mercado de financiamiento de las OSFL	(Esta pregunta valida la número uno) complejidad en la obtención de fondos. 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing

16	16	IDE_FUN3	Estilo gerencial y liderato del director ejecutivo	Búsqueda continua de fuentes de fondos 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo 9 = Missing
17	17	PRIV_IND	Donativos privados de individuos	Valor de 0% a 100%
	18	PRIV_COR	Donativos privados corporativos	Valor de 0% a 100%
	19	PUBLICO	Donativos públicos	Valor de 0% a 100%
	20	EARNED	Ingreso ganado	Valor de 0% a 100%
	21	INVESTME	Inversiones	Valor de 0% a 100%
	22	BANK	Préstamos bancarios	Valor de 0% a 100%
	23	OTROS	Otras fuentes de ingreso	Valor de 0% a 100%
18	24	ACTIVI1	Identificación de las tres actividades de mayor importancia para la organización (*Los encuestados pueden responder hasta tres opciones)* 1 = Servicios sociales 2 = Legales y de defensa de derechos 3 = Educativos y de Investigación 4 = Salud 5 = Arte y Cultura 6 = Recreación y Deportes 7 = Vivienda 8 = Ambientales 9 =Desarrollo económico, social y comunitario 10 = Donativos 11 = Actividades Internacionales 12 = Servicios Religiosos 13 Otros 0 = Missing	
	25	ACTIVI2		
	26	ACTIVI3		
19	27	REGI1	Identificación de la región geográfica de mayor impacto para la organización: *(Los encuestados pueden responder hasta tres opciones)* 1 = Aguadilla 2 = Arecibo 3 = Bayamón	

	28	REG2	4 = Caguas 5 = Fajardo 6 = Guayama 7 = Mayagüez 8 = Ponce 9 = San Juan 10 = Toda la Isla 0 = Missing	
	29	REG3		
20	30	POSI	Posición de la persona que respondió el cuestionario al interior de la organización. La opción 4 involucra las siguientes posiciones: Auxiliar administrativo, Facilitador, Técnico de Propuestas, Secretaria, Consultor y supervisor.	1 = Director Ejecutivo 2 = Presidente 3 = Administrador o Coordinador 4 = Asistente Staff 5 = Director área 9 = Missing
21	31	GENERO	Genero de la persona que respondió el cuestionario M = masculino F = Femenino 0 = Missing	
22	32	EDUCACIO	Mide el nivel educativo de las personas encuestadas.	1 = High School diploma 2 = Técnico 3 = Bachillerato 4 = Maestría 5 = Doctorado 6 = Otros 9 = Missing
23	33	EDAD	Edades de los encuestados	1 = Menos de 25 años 2 = Entre 25 y 35 años 3 = Entre 36 y 45 años 4 = Entre 46 y 55 años 5 = Entre 56 y 65 años 6 = Sobre 65 años 9 = Missing
24	Comentarios y sugerencias: Pregunta abierta para registrar las percepciones relacionadas al sostenimiento financiero de las OSFL.			

Apéndice 3: Observaciones generales de los participantes encuestados

Comentarios y sugerencias (pregunta 24)

Cuestionario 001
Si las organizaciones sin fines de lucro pudiéramos trabajar íntegramente, cada una podría demostrar más efectividad y eficiencia, podría demostrar ser más competente y capaz en el manejo de su presupuesto, y nuestros participantes estarían mejor servidos. Podríamos causar un mejor impacto en las comunidades.

Cuestionario 002
Las exigencias gubernamentales para la solicitud de fondos esta dirigida a entidades de solvencia económica grande, estrangulan a pequeñas entidades que están dirigidas a ofrecer talleres educativos y otros. Es muy costoso para las personas que trabajan para ayudar a otros a superarse o establecer museos históricos, otros.

Cuestionario 003
Dependemos de donativos provenientes de la organización INSEC Instituto Socioeconómico Comunitario, Inc. Ni el gobierno municipal, estatal o legislativo nos provee fondos independientemente que somos una entidad debidamente incorporada.

Cuestionario 006
Nuestro grupo necesita ayuda y apoyo para poder someter propuestas y así conseguir las ayudas necesarias para continuar. 1. Prevención en todos los niveles en todas las escuelas del área. 2. Una oficina del servicio ambulatoria para ofrecer guía y orientación a las victimas y a sus familias antes de que ocurran las tragedias en si.

Cuestionario 008
La diversificación de ingresos es fundamental. Las actividades de autogestión y exención contributivas municipales son muy necesarias. No obstante hay que definir lo que es una organización no gubernamental, pues la triple SSS es una organización sin fines de lucro y es multimillonaria, igual los colegios profesionales por ser creados por ley tienen otra consideración no tradicional dentro de una organización sin fines de lucro que serian variables distintas.

Cuestionario 009
El gobierno debe dar ayuda a entidades que hacen el trabajo del gobierno que este no hace.

Cuestionario 010
Necesitamos un banco comunitario para fortalecer las organizaciones sin fines de lucro.

Cuestionario 011
Las ayudas mas frecuentes son la de donativos legislativos, que no sean cada vez más rigurosas. Que las compañías privadas se envuelvan más con nosotros y no se inclinen solamente por algunos.

Cuestionario 012
El futuro de las organizaciones sin fines de lucro se tienen que mover al campo de la prestación de servicios con miras empresariales exclusivamente para garantizar la permanencia de la organización y de los servicios que ofrece.

Cuestionario 15
Las organizaciones sin fines de lucro, y en específico, las dedicadas a las artes y a la cultura, necesitan y tienen que fortalecerse y capacitarse en la búsqueda de diferentes fuentes de fondos para continuar desarrollando su labor. No pueden depender exclusivamente de una sola fuente o de las aportaciones gubernamentales. Todo esto es necesario porque en Puerto Rico, las artes y la cultura no son consideradas una prioridad en los presupuestos gubernamentales, independientemente de partidos políticos.

Cuestionario 17
El sostenimiento financiero en instituciones sin fines de lucro requiere mucho compromiso y lealtad. Son los miembros de la junta de directores los que tienen la responsabilidad fiduciaria de buscar nuevas fuentes de ingresos. La unidad entre empleados y la administración es la clave en la prestación de servicios. Las agencias que nos delegan fondos son más exigentes a la hora de aprobar propuestas. Es por esto que nuestra organización debe estar sólida en la comunidad y contar con todos los documentos legales. Ejemplo reglamentos, política de personal, certificado de incorporación, good standing, seguros, responsabilidad de la junta de directores, etc.

Cuestionario 18
Mantener una buena administración, voluntarios con deseos de servir y debidamente acreditados y entrenados. Es sumamente importante estar al día con las agencias reguladores y estar debidamente acreditados.

Cuestionario 20
La asignación de fondos limita de forma excesiva el servicio a brindar. en ocasiones puede llegar a impedir o poner en riesgo la meta central de la creación de las agencias.

Cuestionario 21
Para conseguir fondos para gastos administrativos cada día se hace más difícil.

Cuestionario 022
Se dificulta el conseguir fondos por la cantidad de documentos que requieren, tenemos en la actualidad seis centros de rehabilitación: (2) Bayamón, Aguadilla, Arecibo, Caguas Río Piedras.

Cuestionario 023
Disminuir la papelería y los requisitos para obtener fondos

Cuestionario 024
Estoy interesada en recibir tabulación y o informe sobre los resultados de este estudio

Cuestionario 025
Las empresas privadas deben cooperar con los grupos que trabajan sin fines de lucro

Cuestionario 26
Entendemos que aunque se debe exigir detalles documentada sobre el uso que se da a donativos y las organizaciones debe rendir informes sobre su funcionamiento, aquéllas que cumplen con esto, se le debe facilitar la obtención de fondos

Cuestionario 27

Las OSFL no solo necesitan mas respaldo del gobierno sino de las personas que impactan. Por ejemplo nosotros trabajamos con nenes con diabetes y apenas conseguimos respaldo de los padres de estos. Nuestra junta tiene dificultades en conseguir miembros hace falta un mayor compromiso de la sociedad.

Cuestionario 28
Es necesario e importante adiestrar y capacitar al personal para obtener certificaciones que promuevan el poder brindar servicios y cobrar por los mismos. Urge concienciar al gobierno para que confíe en la capacidad administrativa de las OSFL y reconocer el trabajo que realizamos. No contamos con mucho apoyo para lograr nuestra sustentabilidad económica y se ve en muchos casos a las OSFL como una institución benéfica y no como una e4mpresa que puede competir en calidad de servicios con otras instituciones.

Cuestionario 31
Se necesita personal voluntario dispuesto a ofrecer sus conocimientos en su tiempo libre. Los fondos operaciones deben ser obtenidos por medio de actividades de recaudación de fondos. Las propuestas ofrecen oportunidad de allegar fondos solo para programas y servicios específicos.

Cuestionario 34
Sugiero que aquéllas corporaciones o industrias privadas ayuden a las OSFL proponiendo propuestas de aquellos sobrantes sobre el *net income* proyectado.

Cuestionario 35
Muy diferente a los Estados Unidos, donde las organizaciones comunitarias sin fines pecuniarios juegan un papel significante en la economía de los pueblos, servicios directos a familias sin empleo, entre otros, Puerto Rico no ha reconocido seriamente estas organizaciones ni les ha ofrecido el apoyo necesario. El gobierno de Puerto Rico, particularmente, la legislatura no da mayor importancia a las OSFL cuando someten sus propuestas para fondos que ellos asignan.

Cuestionario 36
Las OSFL no somos autosuficientes, lo contrario es una falacia. Dependemos de pequeñas actividades para la ayuda de nuestro sostenimiento. El problema mayor que tenemos es que no tenemos el conocimiento ni el personal cualificado para preparar propuestas federales de acuerdo a la sección 501 {C}3 exención contributiva federal que tenemos

Cuestionario 37
Debemos tener un respaldo total de fondos públicos y privados teniendo en cuenta la labor de contener el malestar social

Cuestionario 38
Nuestra organización trascendió de una asociación de comerciantes a una organización de base comunitaria. Estamos en camino de alcanzar el auto sostenimiento y esa debe ser la meta de todas las organizaciones sin fines de lucro. La ganancia de los préstamos no se utiliza en gastos administrativos. Fortalecer la cartera prestataria del programa y de esa manera tenemos mas recursos financieros para ayudar a pequeños y medianos comerciantes.

Cuestionario 40
Cada vez es más difícil el sostenimiento e las organizaciones como la nuestra. Debe existir una manera en que esté más accesible para todos, la información sobre formas de hacer propuestas, fuentes de fondos y orientación general. También, los fondos que posee el gobierno para nosotros tienen que ser menos restrictivos. Tienen que reconocer que hacemos parte de su trabajo.

Cuestionario 41
Con el retiro de los fondos del barril y barrilito nuestra asociación se ha visto perjudicada en gran medida. Además el gobierno no provee recursos para desarrollar más actividades tales como: clases de música, baile, arte dramático, manualidades, tutorías, etc.