

DECÁLOGO SOBRE GESTIÓN ECONÓMICA EN INSTITUCIONES RELIGIOSAS

En el documento “Economía al servicio del carisma y la misión”, la CICSVA ha pedido a los institutos de vida consagrada y a las sociedades de vida apostólica que asuman una mayor conciencia sobre la relevancia de la materia económica, ya que nuestra credibilidad evangélica también se halla vinculada a la manera en la que gestionamos los bienes: *“la economía y su gestión nunca son ética y antropológicamente neutras”* (12).

El propio documento afirma que: *“no existe una contradicción entre carisma y gestión de bienes. Gestionar siguiendo criterios económicos no asfixia el carisma”*. De hecho, *“allá donde no se presta suficiente atención a los problemas relativos a la gestión, éstos terminan por frustrar la propia misión”* (37).

Con este trasfondo hemos elaborado este guion, que incluye 10 ideas claves que debemos tener presente para no perder la referencia en el contexto en el que se encuentran nuestras instituciones.

1. Sin recursos no hay misión.

Partimos de la premisa básica de que la economía es un instrumento y que el dinero debe servir y no gobernar. Esta idea, no obstante, no está en absoluto reñida con reconocer la necesidad que tenemos de contar con recursos que nos ayuden a desarrollar nuestra misión.

La presencia o ausencia de estos recursos no solo condiciona la existencia misma de algunas de nuestras obras, sino que influye también en nuestra forma de pensar, de entender el mundo que nos rodea y en la manera en la que damos respuesta a las necesidades de nuestro entorno.

2. Toda decisión que se toma tiene, tarde o temprano, implicaciones económicas.

Unas veces las consecuencias son inmediatas, en otras ocasiones los efectos se dejan sentir con el paso del tiempo, a veces de forma directa y a veces indirectamente, pero debemos tener claro que, de una manera o de otra, **las decisiones acaban teniendo repercusión en el plano económico**. A este respecto debemos señalar que la ausencia de decisiones ya es, en sí misma, una decisión.

Esta relación de causalidad aconseja que intentemos tener en cuenta, en la medida de lo posible, esas consecuencias económicas para evitar efectos no previstos.

Por supuesto esto no quiere decir que nuestras decisiones deban estar determinadas por su impacto económico, **pero sí debemos, al menos, ser conocedores de sus repercusiones** porque van a influir en la capacidad que tendremos en el futuro para poder tomar otras medidas.

3. La rentabilidad económica y la social van unidas.

Podemos definir la rentabilidad como la capacidad de generar un beneficio adicional sobre una inversión realizada. Desde esta definición es posible considerar la rentabilidad no solo desde un plano estrictamente económico, ya que nuestras intervenciones crean valor (beneficio

adicional) a la sociedad, por lo que podríamos decir que somos generadores de “rentabilidad social”.

En un régimen de libertad **no es posible que exista rentabilidad económica sin rentabilidad social**: si los servicios que se prestan no cubren necesidades a los usuarios y, por tanto, no les aportan valor, estos no los utilizarán. De hecho, el éxito o el fracaso de una empresa viene determinado por la diferencia entre cubrir una necesidad o no hacerlo (siendo conscientes de que lo que para unos supone un valor puede no serlo para otros, aunque aquí lo importante es cómo lo percibe el usuario que es quien, desde su libertad, elige).

Por otra parte, **tampoco es posible mantener en el tiempo una actividad con rentabilidad social sin asegurar la rentabilidad económica**. Efectivamente, una entidad que continuamente presenta déficits podrá resistir el tiempo que le permitan sus reservas o hasta que deje de encontrar aportaciones extraordinarias que los cubran. De hecho, ¿cuántas entidades sin ánimo de lucro que realizaban funciones ejemplares y, sin duda, aportaban mucho valor a la sociedad, han terminado desapareciendo por no poder garantizar su sostenibilidad económica?

Por tanto, ambos conceptos: rentabilidad económica y rentabilidad social están íntimamente relacionados entre sí y haríamos mal en no reconocer esta conexión.

4. Incluso las entidades sin fines lucrativos deben perseguir, al menos, un objetivo económico: aquel que garantiza su sostenibilidad.

Nuestras instituciones no buscan el beneficio ni la máxima rentabilidad económica, a diferencia de cualquier otro tipo de organización con ánimo de lucro.

Esta característica que nos define provoca que las referencias a cualquier indicador económico pasen a un segundo plano o, simplemente, brillen por su ausencia. Este detalle es importante porque el simple hecho de que una organización pueda concretar sus objetivos en una magnitud permite valorar su grado de cumplimiento y posibilita la toma de medidas correctoras en caso de posibles desviaciones.

Si en nuestro caso no siempre es fácil encontrar indicadores válidos que nos ayuden a medir los beneficios que nuestras actividades aportan a la sociedad, el asunto se complica aún más si nos ceñimos al plano exclusivamente económico, ocasionando la pérdida absoluta de referencias que puedan orientarnos en nuestro camino.

A pesar de esto deberíamos tener claro que nuestras instituciones, al igual que cualquier entidad sin ánimo de lucro, aunque carezcan de una finalidad económica, **sí deben fijarse un objetivo económico básico: aquel que permite cubrir costes y garantizar su supervivencia, es decir, ser sostenibles.**

5. La gestión económica debe ir orientada a facilitar la toma de decisiones.

En ocasiones apreciamos una evidente desconexión entre la realidad económica y la toma de decisiones de una institución. De esta manera, la dimensión económica queda recluida al mero cumplimiento de obligaciones administrativas mientras que, paralelamente, las decisiones se toman sin tener en cuenta la capacidad real de la entidad ni sus posibles consecuencias.

No bastan las buenas intenciones, debemos incorporar sistemas y herramientas de gestión económica para ayudarnos a tomar decisiones. Todo lo que hagamos en el terreno económico que no tenga este objetivo son, en realidad, fuegos artificiales.

6. Una mala gestión de los recursos impide que podamos atender otras necesidades.

Los recursos son siempre limitados, pero las necesidades en nuestro entorno nunca lo son. En ese contexto es donde nace la obligación de llevar una gestión económica eficaz que aspire a que esos recursos se aprovechen de la mejor manera posible, y que es signo manifiesto de nuestra opción por un estilo de vida pobre, ya que las consecuencias de una mala gestión implican la pérdida de unos recursos siempre necesarios.

El propio documento de la CICSVA afirma que: *“no arreglar los problemas de gestión representa un daño enorme porque disipa recursos que podrían utilizarse para otras obras de caridad”* (15)

7. Es fundamental proyectar: cuando no sabes hacia donde navegas, ningún viento es favorable.

Una organización que no ha definido sus objetivos es como un barco a la deriva. Hemos de ser conscientes de que cuando no marcamos un rumbo hacia el que dirigirnó serán otros quienes terminarán haciéndolo en nuestro nombre.

En el punto 35 de *“Economía al servicio del carisma y la misión”*, la CICSVA nos advierte que: *“la necesidad de proyectar y planificar no puede, de ninguna manera, interpretarse como una reducción de ideales, como un límite a la creatividad, como una falta de confianza en la Providencia. Por el contrario, allí donde se conoce la finalidad carismática, la economía se pone al servicio de la profecía en un proyecto concreto y eficaz”*.

Pero no basta con saber hacia dónde queremos ir, sino que es necesario trazar el camino que vamos a seguir para alcanzar nuestro objetivo e intentar hacernos conscientes de las consecuencias futuras que tendrán nuestras decisiones actuales.

8. Todo proyecto debe venir acompañado de su memoria económica.

La mejor manera de que se cumplan nuestros proyectos es concretarlos en el tiempo y el espacio. Y para asegurarnos su puesta en marcha es necesario prever qué tipo de recursos vamos a necesitar, anticipándonos a posibles problemas que, posteriormente, tienen difícil solución.

9. La tesorería es importante, pero no hay que confundirla con el resultado.

A veces podemos pensar que para tomar una decisión económica no hace falta más que saber si hay dinero en la caja.

Es cierto que la tesorería es muy importante para una organización, pero si queremos conocer su salud económica no debemos simplificar el análisis confiándonos exclusivamente a ella.

Una empresa que no dispone de tesorería evidencia un problema, pero disponer de tesorería no siempre quiere decir que realmente tengamos capacidad para afrontar nuevos proyectos sin poner en riesgo a la institución. No confundamos la parte por el todo.

10. La base de una buena gestión económica pasa por cuidar la elección de las personas que se harán cargo de ella.

La economía no son sólo números. La diferencia entre una buena y una mala gestión económica radica, en última instancia, en las personas que las llevan a cabo, sean religiosas o laicas.

Solamente podremos orientarnos por una buena dirección si contamos con las personas adecuadas, que asuman los valores que defienden nuestras instituciones y que posean una buena dosis de talento, capacidad de trabajo y compromiso.

Poner el foco en una buena selección del personal es la base del éxito. A partir de ahí viene todo lo demás.