

unidad didáctica 18

Valores, actitudes y control de riesgos en la Economía Social

La economía social [...] pone énfasis en las personas más que en el capital, en la satisfacción de las necesidades sociales, el interés social y el interés general más que en el lucro, y en el anclaje a los territorios y sus poblaciones más que en la volatilidad geográfica. Un sector que demuestra en la práctica cómo el interés común y los bienes colectivos pueden ser eficazmente gestionados desde el ámbito privado

Hacia una economía con valores
Juan Francisco Julià y Rafael Chaves
Cinco Días, 7 de marzo de 2012

PRIMERA PARTE: VALORES Y ACTITUDES EN LA ECONOMÍA SOCIAL

LOS VALORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Según la Real Academia de la Lengua, un *valor* es, en términos filosóficos, la cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. En plural, los *valores* se entienden como formas ideales de vida, que constituyen las creencias básicas de un individuo o una sociedad. Las distintas instituciones de la Economía Social comparten una serie de valores que se oponen, por un lado, a los del capitalismo individualista, y por otro a los del intervencionismo estatal extremo. La Alianza Cooperativa Internacional (una federación de cooperativas creada en 1895, y que es la mayor organización mundial del sector) señala en el artículo 6 de sus Estatutos que “las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, responsabilidad por los propios actos, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Conforme a la tradición de los fundadores, los miembros de las cooperativas creen en una serie de valores éticos, a saber, la honestidad, la apertura, la responsabilidad social y la preocupación por los demás”. Esta toma de posición del cooperativismo, que goza de gran prestigio por su antigüedad y su extensión en el mundo, es compartida en la actualidad por las distintas familias de la Economía Social, desde el mutualismo a las empresas sociales, y desde las asociaciones de interés social a las fundaciones de este mismo carácter.

Otro listado de valores señalados como referencia para su organización es el del Movimiento de la Cruz Roja (figura 1). Este listado se compone de una veintena de valores personales y sociales, la mayoría de ellos aplicables directamente en el conjunto de entidades de la Economía Social (si bien algunos de ellos son más propios del movimiento pacifista en el que se inscribe la acción de Cruz Roja).

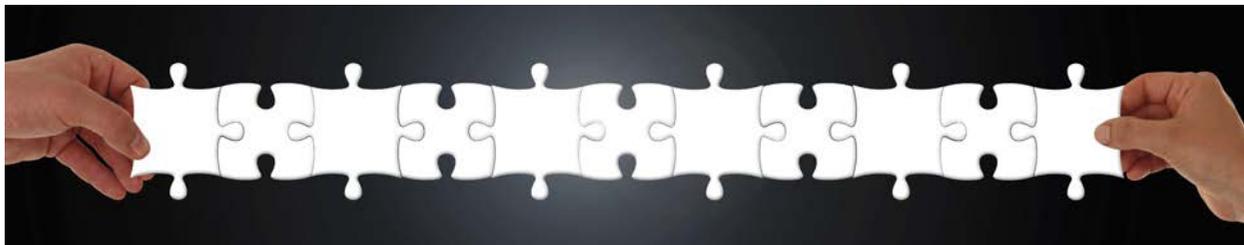
FIGURA 1.
LISTADO DE VALORES DESTACADOS POR LA CRUZ ROJA

Buena voluntad e interés	Dignidad y bienestar humanos	Mutuo entendimiento y paz	Igualdad	Respeto a la diversidad
Objetividad y apertura	Confianza	Templanza y disciplina	Libertad y objetividad	Soberanía
Cooperación con terceros	Libertad y confianza	Altruismo y generosidad	Afán de servicio	Responsabilidad y disciplina
Armonía y cohesión	Diversidad y pluralidad	Confianza	Apertura	Cooperación interna y asistencia mutua

Fuente: Beeckman, K.

Algunas organizaciones de la Economía Social ponen un énfasis especial en los valores del trabajo y en su relación con el entorno. Decoop Chile, por ejemplo, destaca un grupo de siete valores concretos relacionados con la responsabilidad interna y hacia la sociedad y el medio ambiente. Se trata de los valores de generación de empleo estable y de calidad; implicación en la salud y la seguridad laboral de los trabajadores; apoyo al desarrollo local; fomento de la cohesión social; comportamiento inclusivo; defensa de los derechos humanos; y actuación basada en la sostenibilidad.

De los listados anteriores de valores podemos deducir, en primer lugar, que no todas las personas y organizaciones van a comprometerse con todos ellos o con la misma intensidad en todos los casos; y, en segundo lugar, que es conveniente que cada organización establezca sus principios básicos de ac-



tuación, especificando aquellos valores con los que se encuentra más implicada, y orientando de modo más preciso la actuación de sus personas miembros.

PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

La Ley española 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, establece un grupo de lo que denomina “Principios orientadores” a los que deben atenerse las entidades de la economía social:

- a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
- c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y la sostenibilidad.
- d) Independencia respecto a los poderes públicos.

Cada organización concreta de la Economía Social desarrolla los *principios legales* mediante una colección de *principios específicos* que son las normas o reglas fundamentales que rigen la conducta de la organización y concretan con algún detalle los valores que ésta defiende. Estos principios específicos se suelen enunciar por escrito para unificar la práctica de todas las personas y órganos de la entidad y hacer más comprensible su actuación general. En la Economía Social existen distintas enunciaciones de principios de este tipo, de entre las cuales se seleccionan aquí las de la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, el Movimiento de la Cruz Roja, y la Red española de Economía Alternativa y Solidaria, REAS.

Principios de la ACI

La Alianza Cooperativa Internacional, ACI en castellano e ICA en inglés, es el máximo órgano internacional del movimiento cooperativo, y está reconocida actualmente como una organización consultiva por las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo y la Food and Agriculture Organization, FAO. La ACI estableció en 1995 un conjunto de siete principios cooperativos, aplicables a todos sus sectores, y definidos como pautas para que las cooperativas pongan sus valores en práctica. Estos siete principios son:



1. Adhesión voluntaria y abierta a todas las personas que puedan hacer uso de sus servicios y estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de los miembros.

2. Gestión democrática por parte de las personas socias: en las cooperativas de primer grado, un miembro equivale a un voto, y las cooperativas de otros niveles están igualmente organizadas de manera democrática.
3. Participación económica: los miembros suelen recibir una compensación limitada sobre el capital suscrito como condición para asociarse; y destinan los excedentes a los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa mediante la constitución de reservas, de las cuales una parte al menos debe ser indivisible; distribuir beneficios entre los miembros en proporción a las transacciones que éstos realicen con la cooperativa; y apoyo a otras actividades aprobadas por los miembros.
4. Autonomía e independencia: cuando las cooperativas celebran acuerdos con otras organizaciones o aumentan su capital gracias a fuentes externas, debe ser con condiciones que permitan a sus miembros conservar el control de manera democrática y preservar su autonomía cooperativa.
5. Educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados, así como información a las persona jóvenes y a los líderes de opinión
6. Cooperación entre cooperativas, sirviendo a sus miembros a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. Interés por la comunidad, trabajando en pro del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante la aplicación de políticas adoptadas por sus miembros.

Principios de la Cruz Roja

El Movimiento Internacional de la **Cruz Roja** definió en 1965 sus siete principios fundamentales siguientes:

1. Humanidad (atender a las personas en tanto seres humanos que son, con independencia de otras consideraciones);
2. Imparcialidad (ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político);
3. Neutralidad (abstención de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico);
4. Independencia (decidir libremente la actuación de la entidad);
5. Voluntariado (basar al máximo en el voluntariado gratuito y desinteresado la actuación de la entidad);
6. Unidad (en cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todas las personas y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio); y
7. Universalidad (el movimiento aspira a extender su acción a todo el mundo, y todas las Sociedades Nacionales miembros tienen el deber de apoyarse mutuamente.



International Federation
of Red Cross and Red Crescent Societies

Principios de REAS

Por su parte, la Red de Economía Alternativa y Solidaria, REAS, aprobó en 2011 una Carta Solidaria con un conjunto de seis principios que pueden exponerse de manera resumida del siguiente modo:

1. Principio de equidad (todas las personas son sujetos de igual dignidad, y tienen derecho a no estar sometidas a relaciones basadas en la dominación).
2. Principio de trabajo (el trabajo como un elemento clave en la calidad de vida de las personas).
3. Principio de sostenibilidad ambiental (alianza con la naturaleza y reconocimiento de sus derechos).

4. Principio de cooperación (favorecer la cooperación frente a la competencia, buscando la colaboración con otras entidades y organismos públicos y privados).
5. Principio sin carácter lucrativo (todos los recursos se aplican a los fines sociales, y los posibles beneficios se destinan a la mejora o ampliación del objeto social de los proyectos así como al apoyo de otras iniciativas solidarias de interés general).
6. Principio de compromiso con el entorno (que implica la participación en el desarrollo local, y la implicación para ello en redes con distintos agentes sociales).



Cada uno de los diversos componentes de la Economía Social prioriza, pues, su propia escala de valores y la concreta en un grupo propio de principios, con el nexo común de la preocupación por la democracia económica y social, la cooperación y el desarrollo del entorno. Las instituciones de la Economía Social de mercado (aquellas cuyos recursos se generan básicamente mediante la venta de bienes y servicios en el mercado, como por ejemplo las cooperativas) bus-

can la obtención de beneficios que pretenden generar y distribuir de modo socialmente compartido; mientras que las instituciones de la Economía Social no de mercado (por ejemplo, asociaciones de servicios sociales como Cáritas o Cruz Roja), renuncian a la orientación hacia el beneficio, y cuando éste se produce se comprometen a utilizarlo en la ampliación de sus servicios a los colectivos que atienden.

Ante el ejemplo de los mapas de valores y redes de principios elaborados por las entidades de la Economía Social, también la economía capitalista convencional ha reaccionado ofreciendo su propia gama de valores y principios. Así, los conceptos de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tratan de atender las necesidades de todos los grupos sociales involucrados en la empresa, prever los conflictos de intereses en su seno, y en definitiva mejorar la imagen de las organizaciones capitalistas. Por otra parte, se han desarrollado Códigos Éticos en organizaciones transversales, como Colegios de Abogados, Asociaciones de Asesores Fiscales, Corporaciones del sector de la Auditoría, etc., que tratan de autorregular a estos sectores y orientar la conducta de sus miembros hacia estándares éticamente aceptables. Las organizaciones de la Economía Social, por su parte, suelen emitir también sus propios informes de Responsabilidad Social, Responsabilidad Corporativa, Valor Social Compartido, Creación de Valor Común, etc., que aplican algunos aspectos de la metodología aplicada por las empresas convencionales y en otros establecen sus propios desarrollos.

DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS, A LAS ACTITUDES

Las organizaciones de la Economía Social aportan distintos valores que las diferencian de otros tipos de organizaciones económicas y sociales, y las hacen atractivas para las personas que desean encontrar un marco social más compartido que el de la economía mercantil convencional. Pero no es suficiente compartir un cierto mapa de valores o aceptar la red de principios de una determinada organización, sino que ello ha de dar lugar a actitudes personales concretas que sean coherentes con aquellos. La Real Academia de la Lengua define *actitud* como “disposición de ánimo manifestada de algún modo”, lo que nos acerca ya más a la realidad concreta de los actos de cada cual.

Actitud viene de acto, de lo que hace una persona, de cómo se comporta en la realidad ante una variedad de circunstancias. Algunas actitudes que son resaltadas positivamente por bastantes organizaciones y medios de comunicación son las siguientes:

1. Flexibilidad: actitud favorable a realizar funciones diferentes, adaptándose a las necesidades de la organización a la que pertenecemos.
2. Capacidad de superación: actitud de las personas dispuestas a aprender, a afrontar nuevos retos, nuevas tecnologías, etc.
3. Optimismo: actitud positiva a la hora de relacionarse con los demás y afrontar los conflictos.

4. **Iniciativa:** actitud que se concreta en proponer ideas o mejoras sobre los proyectos existentes, y a idear nuevos proyectos.
5. **Motivación:** actitud que mantiene el agrado por el trabajo, por su utilidad, sus recompensas y sus perspectivas de futuro.

El Movimiento de la Cruz Roja recoge en un documento específico una referencia a seis grupos de actitudes que considera adecuadas a sus principios fundamentales y a sus valores humanitarios conexos. Se trata de las siguientes actitudes:

- Capacidad para escuchar con atención.
- Objetividad y pensamiento crítico.
- Comunicación no violenta.
- Colaboración en la mediación y la negociación.
- Capacidad de resistencia y recuperación.
- Paz interior.

Las enunciaciones anteriores, extensibles con facilidad al conjunto de las personas y organizaciones de la Economía Social, destacan aquellas actitudes personales que se derivan de una personalidad madura, segura de sí misma, responsable y empática con los demás. Se entra así en un terreno más propio de la psicología aplicada que del análisis económico-social, sin que quepa establecer a priori grandes diferencias entre su aplicación en la Economía Social y la economía convencional.

SEGUNDA PARTE: CONTROL DE RIESGOS EN LA ECONOMÍA SOCIAL

LOS RIESGOS EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Cualquier actividad humana tiene riesgos, y resulta muy conveniente que las personas que se planteen participar en las actividades de las organizaciones de la Economía Social los conozcan, sean capaces de prevenirlos y se preparen para protegerse frente a ellos (figura 2). En ocasiones, las personas bien intencionadas pero poco expertas piensan que las precauciones ante los riesgos pueden ser injustificadas o excesivas, que tienen costes demasiados grandes, y que es suficiente con hacer frente a las dificultades cuando lleguen. La experiencia, sin embargo, indica que descuidar los riesgos no es conveniente, ya que ese descuido puede causar un gran daño a cada organización y, por extensión, a todo el sector de la economía social. Por supuesto, la exposición al riesgo existe también, incluso en mayor medida, en las organizaciones capitalistas, aunque nuestro interés en esta sección se limita a las organizaciones de la Economía Social.



El hecho de que las entidades de la Economía Social supediten la consecución del beneficio a otros fines, como la creación y la calidad de su empleo o su enraizamiento en el territorio, e incluso que en algunos casos (asociaciones y fundaciones de acción social, empresas sociales) renuncien a la obtención de beneficios, no supone que no tengan ingresos, inversiones en inmovilizado material e inmaterial, costes laborales, compras de bienes y servicios, inversiones financieras temporales, etc., y que aspiren, a menudo, a generar un excedente (en ocasiones no apropiable individualmente) que les permita financiar la ampliación de sus actividades. Por todo ello, resulta necesario insistir en que las entidades de la Economía Social sean capaces de definir, prevenir, detectar y corregir los principales riesgos a que se enfrentan en el desarrollo de su actividad.

FIGURA 2.
RIESGOS EN LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Tipo de riesgos	Tipo de riesgos
Riesgos de la entidad	Dirección inestable, conflictiva. Falta de confianza de sus miembros. Falta de participación.
Riesgos de los proyectos	Inadecuada formulación, ejecución y control de los mismos. Responsabilidades técnicas y directivas.
Riesgos de los proveedores y las organizaciones asociadas	Inadecuada selección de proveedores. Poca fiabilidad de las organizaciones asociadas.
Riesgos financieros	Riesgo de iliquidez. Riesgo de insolvencia, Riesgo de la financiación externa. Riesgos de la gestión de activos y pasivos financieros
Riesgos político-sociales	Excesiva dependencia respecto de otras organizaciones privadas y/o públicas
Riesgos de la competencia	Cambios adversos en los productos y servicios, la tecnología, las preferencias de la clientela, las organizaciones competidoras, etc.

1. Riesgos de la entidad

Una organización de la Economía Social que desee funcionar de manera sostenible debe ser, para empezar, una organización que cuente con una base de afiliación sólida y estable, que esté bien dirigida y bien posicionada en su sector, y que sea gestionada de forma eficiente. Una organización bien dirigida consigue desarrollar un grupo humano motivado y capaz, que ha definido adecuadamente sus objetivos e indicadores de actuación mediante un plan estratégico de actuación, dispone razonablemente de los recursos precisos para llevar a cabo sus funciones, y es capaz de enfrentarse flexiblemente a las distintas circunstancias que pueden producirse a lo largo de su actividad.

Los principales *riesgos de dirección* son el personalismo, el enfrentamiento excesivo dentro del equipo directivo, y la posible corrupción que acecha a toda organización y puede también hacerlo en las entidades de la Economía Social

El *personalismo* es la conducta por el cual una persona individual o un grupo reducido de personas imponen a la organización sus propios objetivos, sus métodos de trabajo, su particular selección de proyectos, de entidades asociadas, de colectivos beneficiarios de su acción, etc. Por supuesto, ello no tiene nada que ver con el adecuado reparto de responsabilidades en el seno de una organización, sin el cual se resiente el trabajo colectivo y la eficacia de las organizaciones, y que se basa en distintos esquemas organizativos que implican la supremacía funcional de unas personas o grupos sobre otras, dentro de ciertos límites preestablecidos.

A menudo, el personalismo es la consecuencia del éxito inicial de una persona concreta en el lanzamiento de la organización, en la captación de fondos, o en el funcionamiento global. Sin embargo, la dirección personalista no sabe evolucionar ante los cambios (legales, sociales, financieros, etc.), a menudo intenta resolver dificultades que la desbordan sin estar suficientemente preparada para ello, se refugia en el autoritarismo cuando se cuestionan sus métodos, y acaba por viciar el clima de trabajo y por burocratizarlo.

Combatir el personalismo exige un ejercicio permanente de autocrítica, así como una especial sensibilidad a las aportaciones de los distintos miembros de la organización. Para ello, deben aplicarse distintos instrumentos de dirección colegiada (juntas, consejos, asambleas, etc.), procesos participativos, y mecanismos de diseminación de la información.

A pesar de que la organización haya llevado a cabo un uso eficiente de los instrumentos de dirección colegiada, existe siempre el riesgo de la *división de la dirección* ante determinados temas clave: los proyectos a llevar a cabo, el personal a seleccionar, el control de los recursos económicos, las difíciles decisiones a adoptar cuando las cosas no van bien y hay que efectuar cambios organizativos en profundidad... Si la organización está bien estructurada, las divisiones puntuales de su dirección pueden resolverse mediante síntesis y equilibrios o mediante la opción por una de las vías en litigio en detrimento de las demás, sin que ello necesariamente genere traumas. En determinados casos, sin embargo, una parte de la dirección acabará por separarse de la organización para pasarse a otra o fundar una nueva; en otros, se puede asistir a un forcejeo largo y penoso, durante un tiempo en el que la organización se muestra poco activa y se asiste a una desmotivación creciente de su personal e incluso de sus afiliados.

Las técnicas para prevenir en la medida de lo posible la división en la dirección de una organización de la Economía Social son bastante simples: análisis estratégicos compartidos de la organización; *brain storming* periódico (discusiones en profundidad cada cierto tiempo), que permita confrontar ideas diversas e integrarlas en una plan más amplio; responsabilización de áreas concretas a cada persona o grupo, sin perjuicio de su aportación a las demás áreas mediante un sistema flexible de intercomunicación; sistemas transparentes y eficientes de selección y promoción del personal; etc.

En cuanto a la *corrupción*, es preciso entender que en toda organización humana, incluidas las de la Economía Social, se corre el riesgo, si no se actúa adecuadamente, de que se sustituya el interés de la entidad por el individual, se sustraigan recursos al patrimonio común, se incurra en prácticas de amiguismo, nepotismo o favoritismo, etc. Un mecanismo eficaz de prevención de la corrupción es la rendición periódica de cuentas (a la organización, a los poderes públicos, a los afiliados, etc.) en tiempo y forma. Otros mecanismos son la segregación de funciones, la renovación periódica de los cargos, o la publicidad en la asignación de los recursos.

El *riesgo de desafiliación* se produce cuando las personas, grupos o entidades que soportan financieramente a la entidad consideran insuficiente la información que reciben de la misma, se muestran en desacuerdo con algunas de las opciones estratégicas elegidas por la entidad, o muestran algún tipo de cansancio con las actividades, proyectos y personal directivo de la misma. Combatir el riesgo de desafiliación exige un esfuerzo permanente de información y explicación a la base social; un adecuado realismo acerca del esfuerzo de aportación que se le demanda, evitando llamamientos repetitivos y excesivamente voluntaristas; y la adecuada comprensión del "ciclo de vida" de la afiliación en el sector de que se trate.

El *posicionamiento deficiente* es otro tipo de riesgo de la entidad, que en este caso consiste en la ausencia o insuficiencia de relaciones de red (otras entidades del sector; coordinadoras locales, autonómicas, estatales; medios de comunicación; foros especializados...) o la baja calidad de las mismas. Cuando ello sucede, la entidad puede no llegar a conseguir el acceso a ciertos tipos de proyectos, financiadores, afiliados, etc.; sus costes operativos pueden ser excesivos, en detrimento de sus objeti-



vos finalistas; y en definitiva la organización operará de manera poco eficiente, o lo que es lo mismo, habrá una relación poco satisfactoria entre los recursos que maneja y los resultados que obtiene de ellos. Mejorar el posicionamiento implica abrirse a otras entidades del sector, intercambiar información y buenas prácticas, coordinarse -de manera estable o no- con entidades de similares objetivos, e informar regularmente a las administraciones públicas y a los eventuales patrocinadores de las actividades de la organización.

Por último, es obvio que una *gestión deficiente* es un importante tipo de riesgo de dirección, no demasiado diferente en una entidad de la Economía Social de lo que puede suceder en otro tipo de organización más convencional. Una inadecuada gestión de *recursos humanos*, tanto retribuidos como voluntarios, se produce, por ejemplo, cuando no se aprovechan adecuadamente sus capacidades, o no se supervisa adecuadamente el trabajo de cada persona o grupo. La inadecuada gestión de los *proyectos* puede producirse, por ejemplo, abordando simultáneamente más de los que la organización puede razonablemente abarcar, lo que llevará a menudo a que se retrase indebidamente la ejecución de las distintas etapas de los mismos. Una deficiente *gestión financiera* puede implicar imprevisión en las áreas de cobros y pagos, una excesiva estructura de la entidad (personal, inmuebles, otros activos fijos), etc. De la misma manera podemos razonar, sin que sea preciso extenderse aquí con detalle, en materia de una inadecuada gestión contable, fiscal, de medios de comunicación, etc.

2. Riesgos de los proyectos

Un proyecto puede estar incorrectamente formulado por distintas razones: desconocer la problemática real sobre la que se pretende actuar, incluyendo la normativa legal nacional e internacional al respecto; no establecer con precisión los costes totales reales asociados a cada proyecto; no asegurar sus fuentes de financiación; no prever posibles desfases en el desarrollo de los proyectos; desconocer la realidad organizativa de la zona en la que se pretende operar; etc.

La insuficiente *planificación de los proyectos* por la entidad puede originar problemas graves en el control de costes y en la generación de ingresos; llegando incluso a poner en peligro la estabilidad financiera de la entidad, tanto a corto como a largo plazo. Además, las deficiencias de planificación conducirán, probablemente, a retrasos en la ejecución de los proyectos, y a menoscabar la credibilidad de la organización ante sus financiadores y sus beneficiarios. En particular, la ausencia de *indicadores de gestión* cuantificados y fácilmente identificables puede dar lugar a que los riesgos anteriores solo se detecten cuando las dificultades resulten ya insolubles.

Las *deficiencias técnicas de los proyectos* pueden impedir o dificultar gravemente su puesta en práctica; por ejemplo, debido a cuestiones tales como una escala o dimensión insuficiente, que eleva los

costes unitarios de las actuaciones y reduce los beneficios sociales previstos; la carencia a tiempo de inputs esenciales para el proyecto; la inversión insuficiente en mantenimiento y reposición; etc. En ocasiones, las deficiencias técnicas de los proyectos y la insuficiente aceptación de los mismos por los grupos sociales afectados pueden conducir a trabas de muy difícil superación.

No hay que olvidar tampoco que cualquier proyecto puede ser afectado por *circunstancias sobrevenidas*, tales como riesgos catastróficos, interrupciones excepcionales del suministro de recursos, oleadas de crispación social, etc. Las entidades aseguradoras cubren estos riesgos, al menos en parte, a cambio de unas primas que indudablemente encarecen los costes de los proyectos, pero que permiten una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos previstos.

3. Riesgos financieros

No disponer de financiación suficiente y gestionar de manera inadecuada los recursos financieros disponibles son los dos grandes grupos de riesgos estructurales en la actividad de cualquier organización en general, y por tanto también de cualquier entidad de la Economía Social. Se puede distinguir varios riesgos parciales:

- Riesgo de iliquidez (exceso de pagos sobre cobros, a corto plazo).
- Riesgo de insolvencia (desajuste grave y permanente entre ingresos y gastos a medio y largo plazo).
- Riesgo de la financiación externa (de tipos de interés; de tipo de cambio; de acceso a la refinanciación; etc.).
- Riesgo de las inversiones financieras de la entidad (rentabilidad insuficiente; liquidez en peligro; riesgo excesivo).

Una gestión financiera eficaz asegura la existencia de liquidez suficiente en la entidad, incluida la contratación de líneas de crédito disponibles y no dispuestas; unas reservas suficientes reducen los riesgos de insolvencia; los seguros de crédito y de cambio minimizan los riesgos por estas vías; y la prudencia en las inversiones financieras es el mejor antídoto a la inestabilidad de los precios de mercado de tales inversiones.

Riesgos políticos y sociales

Una buena parte de las entidades y empresas de la Economía Social tiene vínculos con otras organizaciones sociopolíticas de distinto tipo: con entidades religiosas, políticas, sindicales, empresariales, con determinadas entidades privadas que las financian de modo preferente, con el mundo universitario, etc. Disponer de esos vínculos permite a las entidades sociales no tener que iniciar sus actividades desde cero, sino arrancar en su funcionamiento con un apoyo social concreto, beneficiarse de los contactos nacionales e internacionales de las entidades soporte, minimizar los costes de estructura (locales, medios de comunicación, medios informáticos, recursos humanos...), etc. A cambio de todo ello, sin embargo, las organizaciones sociales pueden quedar demasiado vinculadas a determinadas entidades externas y ser utilizadas en sus disputas, sin que ello tenga nada que ver con su propia eficacia. Para hacer frente a estos riesgos, la estrategia más adecuada pasa por evitar al máximo el sectarismo en todos los aspectos de funcionamiento de la organización, defender de modo permanente su independencia funcional, y rechazar con firmeza cualquier tipo de privilegio derivado de sus vinculaciones sociales.

4. Riesgos de la competencia

Las áreas de cooperación entre entidades de la Economía Social son numerosas y amplias, y en mayor medida que en las organizaciones mercantiles. Estas entidades colaboran entre sí a diferentes niveles: en campañas concretas, alrededor de ciertos temas de interés mutuo; en coordinadoras de alcance local o regional, que facilitan la relación con las administraciones públicas descentralizadas; en coordinadoras nacionales e internacionales; etc. Pero al mismo tiempo, las entidades de la Economía Social compiten entre sí y con las empresas del sector capitalista a la hora de atraer la atención de sus clientes, mantener su afiliación y fidelizar su apoyo financiero; por lo que mantener un equilibrio adecuado entre inter-cooperación y competencia es un asunto importante.

CONTROL INTERNO Y CONTROL EXTERNO

La gestión correcta del riesgo en cualquier organización, ya sea de la Economía Social o de la economía mercantil ordinaria, comienza con la existencia en ella de los adecuados sistemas de control interno y de control externo. “Sistemas” significa aquí un conjunto de componentes que tienden a un mismo fin (por ejemplo, planes contables, aplicaciones informáticas, auditorías internas, departamento de seguridad, etc., son componentes de un sistema de control interno).

Por *control interno* de una organización se entiende el conjunto de sistemas contables y administrativos creados por la misma con el objetivo de dirigir sus actividades de forma ordenada y eficaz, asegurar que se llevan a la práctica las decisiones de la dirección, proteger los recursos de la organización y asegurar la integridad y exactitud de sus registros contables. Un adecuado sistema de control interno permitirá la detección temprana y la corrección de las debilidades de la gestión, generando así la necesaria confianza en la organización y la base sólida precisa para la formulación de nuevos objetivos y estrategias para el futuro. La base de partida de un buen sistema de control interno es la existencia y aplicación efectiva de una adecuada segregación de funciones, de modo que las competencias de cada persona estén bien definidas, sean compartidas, y nadie pueda tomar en solitario decisiones que comprometan económicamente a toda la organización.



Por control externo se entiende, en general, el efectuado por las empresas de auditoría, en los casos exigidos por la ley y en los casos en que una organización que no viene exigida a ello lo lleve a cabo por su propio interés. Forma parte del control externo de las organizaciones de la Economía Social, asimismo, el llevado a cabo por las Intervenciones Generales de las distintas administraciones públicas y por los Tribunales de Cuentas cuando tales organizaciones hayan recibido fondos públicos.

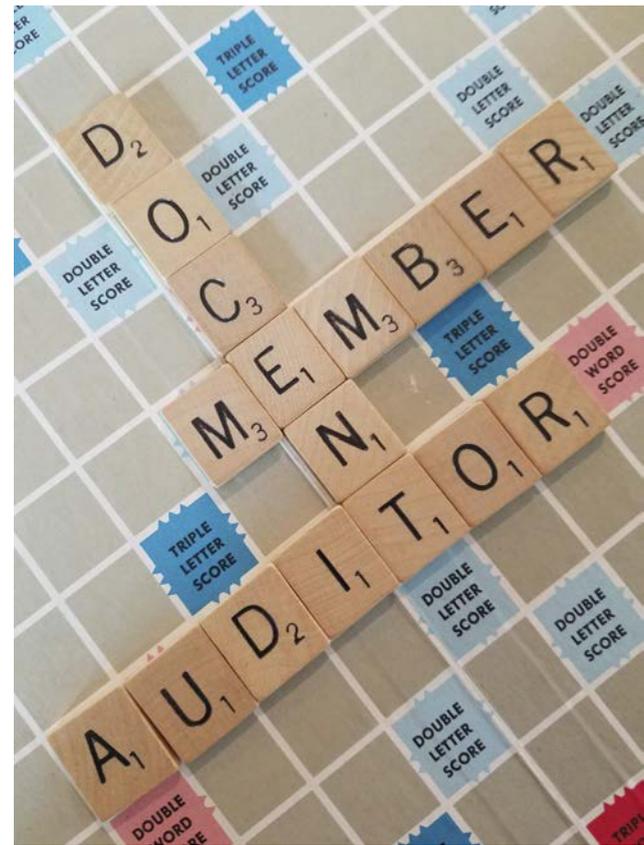
Resulta particularmente importante evitar en las organizaciones de la Economía Social que nadie se beneficie privadamente de modo injusto a costa de unos intereses sociales más generales, que por su propia naturaleza son menos susceptibles de autodefensa que en los casos de colisiones de intereses en el sector privado mercantil. A tal efecto, conviene conocer los rasgos generales de los principales tipos de auditoría practicados en España.

Las *auditorías financieras* (de las cuentas y de los demás estados financieros, como los de tesorería, patrimonio, etc.), comprueban la adecuación de la contabilización practicada a la exigible en la normativa contable y presupuestaria vigente. Su desarrollo se orienta a comprobar que los estados financieros o presupuestarios recogen la información necesaria y suficiente para una comprensión e interpretación adecuadas, y que están elaborados de conformidad con los principios y normas aplicables; la uniformidad de las normas y principios utilizados respecto de los aplicados en el ejercicio anterior; y la opinión que merecen los estados financieros tomados en su conjunto (o la no emisión de opinión, en su caso), es decir, la opinión sobre el grado en que los estados financieros auditados reflejan la imagen fiel de la situación económica y financiera de la entidad y el resultado de sus operaciones. Los ajustes y reclasificaciones que se proponen por las firmas auditoras no son obligatorios por sí mismos, pero se espera que la institución fiscalizada proceda a solventarlos a la mayor brevedad posible, a riesgo de incurrir en responsabilidad.

Las *auditorías de legalidad* juzgan si la organización auditada ha respetado en su actuación las principales exigencias legales y reglamentarias. Su campo principal suele estar relacionado con el análisis del desarrollo de la contratación, del acceso al empleo en la organización y la retribución del personal, etc., y trata de verificar que los actos, operaciones y procedimientos de gestión se han desarrollado de acuerdo con los planes, programas y directrices pertinentes. Las excepciones al cumplimiento legal puestas de manifiesto en la auditoría requerirán asimismo de los gestores las adecuadas medidas correctoras de las ilegalidades o irregularidades que, aunque no hayan sido aún perjudiciales económicamente en sí mismas, puedan causar actuaciones más dañinas en un futuro.

Las *auditorías de eficacia, economía y eficiencia, auditorías operativas, auditorías de gestión y auditorías de programas* tienen por objetivo global evaluar la adecuación de los procesos de producción de bienes o servicios de la organización de que se trate, tratando de detectar las causas de las ineficiencias, en su caso. Algunos aspectos a analizar son la concreción de objetivos y la evaluación de su cumplimiento; la existencia y validez de un adecuado sistema de control interno de economía y eficiencia, así como de indicadores apropiados para ello; la adecuada protección y mantenimiento de los recursos; la idoneidad de los procedimientos de contratación utilizados; la pertinencia de la política de compras; la evitación de duplicidades, de sobredimensionamiento, de existencia de recursos ociosos; la calidad satisfactoria de los bienes o servicios producidos; etc.

Las auditorías de gestión suele tener a menudo, y más aún en el caso de las organizaciones de la Economía Social, varias dificultades: los objetivos de los programas no son unívocos, sino múltiples e in-



terrelacionados; no siempre resulta factible medir claramente el impacto sobre las personas beneficiarias; a menudo los beneficios de un programa solo se comprueban efectivamente pasados varios años de su ejecución; etc. Sin embargo, resolver estas dificultades debería estar previsto de antemano, pues de otro modo resultaría imposible evaluar razonablemente la actividad realizada, más allá de sus aspectos estrictamente financieros y físicos.

ORIENTACIONES PARA LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL: PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS

No existe un modelo obligatorio de gestión para las entidades y empresas de la Economía, más allá de las exigencias legales aplicables a cada uno de sus tipos, y cada organización debe decidir cómo resolver esta cuestión. Para facilitar esta tarea, la Fundación Lealtad elaboró en 2001 para las ONG unos "Principios de Transparencia y Buenas Prácticas y del alcance de nuestra actividad", que pueden servir como guía general para todo el sector de la Economía Social, con las adecuadas adaptaciones en su caso. Tales principios, nueve en total, son los siguientes:

1. *Principio de Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno*; cuyo objetivo es asegurar su funcionamiento democrático y efectivo, evitando su captura por intereses particulares.
2. *Principio de claridad y publicidad del fin social*; con el fin de asegurar que este fin social corresponda efectivamente a la actuación de la entidad, y no se subordine directa o indirectamente a otros.
3. *Principio de planificación y seguimiento*. Se trata de asegurar sobre todo que la organización social planifique su actividad, que se establezcan objetivos concretos, y que existan sistemas de control sobre su cumplimiento.
4. *Principio de comunicación e imagen fiel en la información*, que implica que se informará a las personas asociadas y colaboradores sobre las actividades de la organización, al menos una vez al año; y la organización pondrá a disposición de quien las solicite tanto la memoria de actividades como la memoria económica.
5. *Principio de transparencia en la financiación*. Implica dar a conocer con detalle las principales fuentes de financiación, así como los ingresos anuales y el coste de las campañas de captación de fondos.
6. *Principio de pluralidad en la financiación*. A fin de evitar la dependencia externa extrema, se recomienda que los recursos privados de las entidades sociales sean como mínimo un 10% del total; y para evitar la dependencia extrema de una única fuente, que ningún financiador individual suponga más del 50% del total.
7. *Principio de control en la utilización de fondos*. Entre otras muchas exigencias, la Fundación Lealtad plantea que si una campaña de una organización social dirigida al sector privado le reporta unos ingresos superiores a cierto importe, deberá efectuarse una auditoría que compruebe el gasto efectivo derivado de esa campaña.
8. *Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales*. En aplicación de las normas legales pertinentes, las entidades de la Economía Social deben presentar los correspondientes balances, cuentas de resultados, memorias de actuación, cuadro anual de financiación, etc.
9. *Principio de Promoción del Voluntariado*. Se trata no solo de abrir las organizaciones al trabajo voluntario de las personas que lo deseen, sino de facilitar también a estas personas una adecuada formación, y asegurarlas frente a los eventuales riesgos en que pueden incurrir con motivo de su trabajo voluntario.



Con sus principios de transparencia y buenas prácticas, que siguen siendo una referencia muy útil para su objetivo, la Fundación Lealtad se anticipó en más de una década a lo regulado en la actualidad por

la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Esta ley obliga a las entidades controladas por las Administraciones Públicas, pero también a las entidades privadas (incluidas las de la Economía Social) que perciban durante el período de un año ayudas o subvenciones públicas en una cuantía superior a 100.000 euros o cuando al menos el 40 % del total de sus ingresos anuales tengan carácter de ayuda o subvención pública, siempre que alcancen como mínimo la cantidad de 5.000 euros.

REFERENCIAS ÚTILES

Organización	Sede y dirección Internet	Documentos sobre valores y principios
Alianza Cooperativa Internacional	Avenue Milcamps 105 1030 Brussels, Belgium ica.coop/es	https://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Bylaws%20-%20updated%202013%20-%20Spanish.pdf
Comité Internacional de la Cruz Roja	19 Avenue de la paix 1202 Ginebra www.icrc.org/es	https://www.icrc.org/es/principios-fundamentales
Fundación Lealtad	C/ Velázquez 100, 1ª dcha. 28006 Madrid www.fundacionlealtad.org	https://www.fundacionlealtad.org/principios-de-transparencia
Red de Economía Alternativa y Solidaria	Secretaría Técnica. Calle Las Provincias, 6 bajo – 31014 Pamplona www.economiasolidaria.org	http://www.economiasolidaria.org/files/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf

DOCUMENTOS

- Beeckman, Katrien (2016): “From Fundamental Principles to individual action: Making the Principles come alive to promote a culture of non-violence and peace”. *International Review of the Red Cross*, 97
- Camps, Victoria (2000): *Los valores de la educación*. Madrid, Editorial Anaya (7ª edición)
- Decoop Chile (2017): “Principios y valores de la Economía Social”. Disponible en <http://www.decoopchile.cl/principios-y-valores-de-la-economia-social/>
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.

