

Consejos prácticos para la Sostenibilidad de las PyMOS

Este documento está dirigido a responsables, coordinadores y personas voluntarias con funciones de gestión en Pequeñas y Medianas Organizaciones Sociales (PyMOS). Estas entidades, fundamentales en el ecosistema del Tercer Sector, suelen operar con recursos limitados y estructuras reducidas, pero con un alto compromiso social. La sostenibilidad económico-financiera no es un fin en sí mismo, pero es un medio imprescindible para garantizar la continuidad y la calidad del impacto social que generan.

El presente documento, no pretende ser un manual detallado sobre cómo llevar a cabo la gestión económica de las PYMOS sino, basado en la experiencia, ofrecer una serie de consejos prácticos, con un enfoque realista y adaptable, que parte de la realidad cotidiana de las PyMOS y propone soluciones básicas para su fortalecimiento económico. No se trata de aplicar grandes soluciones corporativas, sino de adoptar buenas prácticas ajustadas a la escala, misión y contexto de cada organización.

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LAS PYMOS

La gestión económico-financiera de las PYMOS presenta singularidades que la diferencian notablemente de la de empresas mercantiles o grandes entidades del Tercer Sector. A pesar de compartir con otras organizaciones sociales el propósito no lucrativo y la orientación a la misión, las PyMOS se caracterizan, entre otras, por las siguientes:

- Alta dependencia de financiación pública, que conlleva diversos desafíos:
 - **Limitación del horizonte temporal** de las ayudas (normalmente restringidas a un ejercicio fiscal), lo que dificulta la planificación plurianual.
 - Inicio de actividades sin contar con resoluciones definitivas, asumiendo el **riesgo financiero** correspondiente.
 - Necesidad de **adelantar tesorería** para ejecutar programas antes del cobro de las subvenciones.
 - Posibilidad de **reintegros o sanciones varios meses o años después** de la ejecución.
 - Escasa cobertura de **gastos estructurales** (coordinación, administración, comunicación), imprescindibles para el funcionamiento general.
- Ausencia o escasez de **fondo de reserva**, lo que impide amortiguar imprevistos o caídas de ingresos.
- Restricciones al acceso a **financiación externa**, especialmente si no está vinculada a ingresos previamente comprometidos.

- **Plantillas muy reducidas y polivalentes.** Según el Barómetro del Tercer Sector de Acción Social 2024, casi el 50 % de las entidades del sector tienen menos de seis personas empleadas, y el 24 % cuenta con solo una o dos. Esta situación dificulta la especialización y sobrecarga a los equipos.
- Órganos de gobierno **muy centrados en la misión**, pero con menor implicación en la planificación financiera.

Estas condiciones generan un marco especialmente frágil que convierte ciertos aspectos de la gestión económica en factores críticos para la sostenibilidad.

FACTORES CRÍTICOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS PYMOS

Entre las claves que pueden marcar la diferencia entre la continuidad o la inestabilidad de una PyMOS, destacan las siguientes:

1. Diversificación de las fuentes de financiación

En nuestro recurso sobre como elaborar un Plan de Captación de Fondos para las PYMOS, ya apuntábamos la necesidad de **reducir la dependencia de una única fuente** — especialmente de las subvenciones públicas— y construir un “mix equilibrado” de ingresos: donaciones, cuotas, convenios, actividades económicas, alianzas, etc.

Para ello es necesario:

- Registrar de forma diferenciada cada fuente de ingreso.
- Potenciar donaciones recurrentes y cuotas de socios.
- Explorar actividades económicas compatibles (formación, consultoría social, venta de productos solidarios).
- Buscar alianzas con empresas, convocatorias privadas, crowdfunding o contratos públicos.
- 🟡 **Regla de oro:** ningún ingreso debería representar más del 40% del total.

2. Atención prioritaria a la tesorería

Una gestión deficiente de tesorería puede generar tensiones de liquidez difíciles de revertir. Muchas organizaciones no desaparecen por pérdidas acumuladas, sino por no poder hacer frente a pagos inmediatos.

Para ello, es **imprescindible** llevar a cabo un **seguimiento sistemático y regular de una tesorería proyectada mes a mes** y anticiparse a posibles retrasos en los ingresos y buscar soluciones alternativas (por ejemplo, anticipo, a través de entidades financieras, de subvenciones concedidas o facturas)

3. Apoyo externo especializado y alianzas

Saber pedir ayuda es una fortaleza. Contar con apoyo técnico especializado y tejer redes de colaboración multiplica los recursos disponibles y mejora la calidad de la gestión económica.

Para ello te recomendamos **firmemente**:

- **Contar con una asesoría contable/fiscal** que, además, te ayude a hacer un seguimiento de la tesorería y un seguimiento analítico presupuestario. Existen numerosas asesorías que **no suponen un gran coste mensual, pero que te pueden aportar mucha experiencia, conocimiento y herramientas** para la adecuada gestión económica, permitiéndote centrarte en otros aspectos de la gestión y en las actividades misionales.
- Participar en redes para compartir buenas prácticas o consultar dudas (por ejemplo en www.SolucionesONG.org)
- Explorar financiación colaborativa y redes de intercambio (bancos de tiempo, coworking solidario...).

4. Planificación económica rigurosa y anticipatoria

La planificación permite prever necesidades, anticipar problemas y tomar decisiones con tiempo. El presupuesto debe ser una herramienta viva, ligada a objetivos, y debe contemplar distintos escenarios.

Para ello es necesario:

- Elaborar un presupuesto por partidas, vinculado a actividades y proyectos.
- Incluir escenarios (realista, pesimista, optimista).
- Prever tesorería: cuándo entran y salen los fondos.

5. Seguimiento económico regular sistemático

Al menos una vez al mes, es **imprescindible** revisar la situación económica global de la entidad:

- el estado de la tesorería y su proyección mes a mes hasta final de año (o mejor durante 12 meses)
- la evolución presupuestaria y sus desviaciones
- el seguimiento de proyectos activos
- una proyección de cuenta de resultados (CR) a final de año (forecast)

Todos ellos acompañados de **propuestas de medidas correctoras**.

Todas estas medidas **no requieren grandes o complejas aplicaciones** o ERP, sino que pueden realizarse mediante hojas de cálculo o las propias herramientas de las asesoría/gestorías que gestionen la contabilidad de la organización.

6. Información clara y regular a los órganos de gobierno

Mantener informada a la junta directiva o al patronato es esencial para tomar decisiones fundadas y asumir colectivamente las responsabilidades financieras. Esto incluye alertas tempranas sobre riesgos y recomendaciones sobre medidas preventivas o correctoras.

Además, es imprescindible **incorporar la sostenibilidad financiera como un criterio más en la toma de cualquier decisión relevante.**

7. Reserva operativa y prevención de riesgos

Las organizaciones sociales también deben prepararse para los imprevistos. Una reserva operativa no solo ofrece tranquilidad, sino que permite responder con rapidez ante crisis o nuevas oportunidades.

Para ello te recomendamos, dentro de lo posible, **crear una pequeña reserva financiera** (colchón): mínimo 3 meses de funcionamiento e, idealmente, 12 meses.

OTRAS RECOMENDACIONES

Todas estas claves deben entenderse como unas recomendaciones esenciales para reforzar la solidez y sostenibilidad de las PyMOS, permitiéndoles cumplir su misión con mayor eficacia y autonomía.

No obstante, aparte de todas ellas, existen otras buenas prácticas, comunes a todas las organizaciones, que son necesarias para una efectiva gestión económico-financiera. Entre ellas, cabe destacar:

Diagnóstico inicial

Si no lo tienes ya, antes de planificar o ejecutar, es esencial comprender el punto de partida económico de la organización. Un buen diagnóstico permite tomar decisiones informadas, anticipar riesgos y establecer prioridades realistas.

Para ello es necesario, al menos, poder responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son nuestras fuentes de financiación? ¿Hay dependencia excesiva?

- ¿Tenemos un presupuesto anual actualizado y realista?
- ¿Conocemos con claridad nuestros costes fijos y variables?
- ¿Controlamos regularmente los ingresos y gastos frente al presupuesto?
- ¿Contamos con mecanismos de seguimiento de tesorería?
- ¿El equipo comprende la situación económica de la organización?
- ¿Cumplimos con nuestras obligaciones fiscales, laborales y contables?
- ¿Qué capacidad real tenemos para asumir nuevos compromisos financieros?
- ¿Tenemos algún fondo de reserva disponible?

Control del gastos y uso eficiente de los recursos

Controlar el gasto no implica recortar sin más, sino asegurarse de que cada euro invertido tiene sentido en relación con la misión. La eficiencia en las PyMOS está muy ligada a la creatividad y la colaboración.

Para ello es necesario:

- Establecer criterios claros para aprobar gastos.
- Negociar con proveedores sociales o del entorno cercano.
- Reforzar el uso compartido de recursos (espacios, materiales, licencias...).
- Adoptar una cultura del coste-eficacia sin renunciar a la calidad ni a la dignidad.

Rendición de cuentas y transparencia

La confianza es uno de los principales activos de una PyMOS. Comunicar con claridad los datos económicos, más allá de las exigencias legales, refuerza la credibilidad ante socios, financiadores y sociedad. Transmitir confianza genera más apoyo y legitimidad.

Para ello es necesario:

- Informes financieros adaptados a diferentes públicos: junta directiva, socios, financiadores.
- Justificación clara y ordenada de subvenciones.
- Publicar resumen económico anual (incluso si no es obligatorio)

Formación y corresponsabilidad interna

La sostenibilidad no es solo una responsabilidad del área económica. Implicar al equipo en el conocimiento y cuidado de los recursos económicos genera una cultura organizativa más consciente y comprometida.

Para ello te recomendamos:

- Incluir en el equipo una formación básica en gestión económica.
- Sensibilizar sobre el coste real de las actividades y la necesidad de sostenibilidad.
- Delegar parte del control de presupuestos de proyectos en sus responsables.

Herramientas mínimas de control económico

No es necesario tener un software sofisticado para llevar bien las cuentas. Lo importante es contar con sistemas básicos pero fiables que permitan conocer la situación real y tomar decisiones oportunas.

Si es posible, usa herramientas gratuitas como Google Sheets, Holded (versión gratuita) o FacturaScripts y, a través de cualquier herramienta de IA puedes encontrar aplicaciones gratis o muy económicas.

CONCLUSIÓN

La sostenibilidad económico-financiera no es un objetivo aislado, sino una condición necesaria para que las PyMOS puedan continuar desarrollando su misión social de forma estable, transparente y transformadora. Aplicar los consejos recogidos en este documento no requiere grandes inversiones, pero sí exige compromiso, liderazgo y una mirada estratégica.

Es fundamental entender que la gestión económica no es solo una tarea administrativa, sino un acto de responsabilidad colectiva. Supone gestionar con rigor los recursos de los que depende el impacto positivo que queremos lograr en la sociedad. Fortalecer esta dimensión en nuestras organizaciones es fortalecer también nuestra legitimidad, nuestra eficacia y nuestra capacidad de transformación.

Este documento es un punto de partida. Te invitamos a revisarlo, adaptarlo a tu contexto y

compartirlo con tu equipo y órgano de gobierno. Porque solo desde una cultura de mejora continua, colaboración y corresponsabilidad podremos construir un Tercer Sector más fuerte y sostenible.

NOTA: Si necesitas más orientación gratuita al respecto, no dudes en planter tu duda o necesidad en www.solucionesONG.org