

Universidad Complutense de Madrid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Organización de Empresas



TESIS DOCTORAL

“Efectos de la Diversificación de Ingresos en el Rendimiento de las Entidades No Lucrativas”

Doctorando: Ignacio Sacristán López de los Mozos

Director: Dr. Antonio Rodríguez Duarte

© Ignacio Sacristán López de los Mozos, 2015

Madrid 2015

En estas primeras líneas quisiera expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que gracias a su consejo, presencia y apoyo han estado a mi lado durante la elaboración de esta Tesis Doctoral.

En primer lugar, quisiera agradecer al Dr. D. Antonio Rodríguez Duarte, quien gracias a sus conocimientos, consejo y aliento, ha contribuido a mi formación como investigador, docente y especialmente, al desarrollo de la presente Tesis. Sin el, este trabajo habría sido imposible de abordar. Además, quisiera agradecer al Dr. D. José Ignacio López Sánchez por su apoyo a lo largo de los años que ha durado este trabajo. También a los doctores del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid por la revisión realizada en este trabajo que sin duda, ha contribuido a sustanciales mejoras.

Al Dr. D. Óscar Rodríguez Ruiz, por su inestimable ayuda, guía en la elaboración de esta investigación y consejos para el desarrollo del presente trabajo. Su apoyo ha sido inestimable para mejorar la calidad de este trabajo. Igualmente, expreso mi gratitud al Dr. D. Javier Amores Salvado y a la Dra. Dña Carmen Marcuello Servós por sus valiosos consejos y estímulo.

En mi entorno laboral, quiero agradecer a mi socio D. David Montero Gómez por su paciencia y comprensión animándome a dedicar tiempo al desarrollo de esta Tesis Doctoral durante estos años. También a D. Enrique Corral Álvarez y a la Fundación Laboral de la Construcción, fuente de inspiración para el desarrollo de este trabajo.

Por último, a mi familia y amigos, quienes supieron apoyarme. Gracias por darme el ánimo, la comprensión y estar a mi lado siempre que lo he necesitado. Quiero agradecer especialmente a Dña. Ana Matellano Martín y a Dña. Virginia Castedo Ramírez su apoyo durante este periodo de mi vida.

ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1. CONCEPTOS Y RAZONES PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS.	
1.1.- Introducción.....	11
1.2.- El Sector No Lucrativo.....	11
1.3.- Financiación de las ENLs. Tipos de fuentes de ingresos.....	14
1.3.1.- Ingresos por donaciones y subvenciones privadas	17
<i>1.3.1.1.- Donaciones de Particulares o Individuales</i>	<i>17</i>
<i>1.3.1.2.- Donaciones de Empresas</i>	<i>19</i>
<i>1.3.1.3.- Subvenciones de Fundaciones</i>	<i>22</i>
1.3.2.- Ingresos de Fondos Públicos	20
1.3.3.- Ingresos Comerciales	22
1.5.- Dificultades de financiación en los últimos años de las ENLs. Motivaciones para revisar la estrategia de ingresos.....	25
1.4.- Diversificación de Ingresos.....	25
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO SOBRE LA DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS.	
2.1.- Introducción.....	33
2.2.- Enfoque económico.....	34
2.2.1.- Aproximación de los Fallos de Ejecución	34
<i>2.2.1.1.- Teoría de los Fallos del Estado</i>	<i>35</i>
<i>2.2.1.2.- Teoría de los Fallos del Contractual</i>	<i>37</i>

2.2.1.3.- <i>Teoría de los Costes de Transacción</i>	40
2.2.1.4.- <i>Teoría de los Fallos del Sector No Lucrativo</i>	41
2.2.1.5.- <i>Teoría del Pluralismo del Bienestar</i>	43
2.2.1.6.- <i>Conclusiones</i>	43
2.2.2.- Teoría financiera	44
2.2.2.1.- <i>Teoría Moderna de Selección de Cartera</i>	45
2.2.2.2.- <i>Teoría de los Beneficios en la Financiación en las Entidades No Lucrativas</i>	46
2.3.- Enfoques organizativos.....	49
2.3.1.- Teoría de la Dependencia de Recursos	50
2.3.2.- Teoría Institucional	53
2.4. Resumen sobre las Teorías expuestas.....	57
2.5 Conclusiones y elección del Marco Teórico.....	59
CAPÍTULO 3. MODELO ESPECÍFICO DE ANÁLISIS. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS.	
3.1.- Introducción.....	65
3.2.- Rendimiento en las Entidades Sin Fin de Lucro.....	65
3.2.1.- Concepto de Eficiencia	68
3.2.1.1.- <i>Valoración de la Eficiencia para los Donantes</i>	68
3.2.1.2.- <i>Valoración de la Eficiencia para los Gobierno</i>	70
3.2.1.3.- <i>Valoración de la Eficiencia en la Actividad Comercial</i>	71
3.3.- Formas de medir la Eficiencia en las ENLs.....	71
3.4.- Efectos de la Diversificación en la Eficiencia de las ENLs. Planteamiento de hipótesis	74

3.5.- Modelo Específico de Análisis.....	82
---	-----------

CAPÍTULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1.- Introducción.....	87
--------------------------------	-----------

4.2.- Elección de la Población y de la Muestra.....	87
--	-----------

4.3.- Medición de las Variables.....	89
---	-----------

4.3.1.- Variables Dependientes	89
--------------------------------	----

4.3.2.- Variable Independiente	91
--------------------------------	----

4.3.3.- Variables Moderadora	92
------------------------------	----

4.3.4.- Variables de Control	93
------------------------------	----

4.4.- Metodología.....	94
-------------------------------	-----------

4.4.1.- Modelo Econométrico	96
-----------------------------	----

4.5.- Resultados de los análisis preliminares al Modelo.....	98
---	-----------

4.6.- Resultados del Modelo Econométrico.....	101
--	------------

4.6.1.- Resultados en la Medición de la Eficiencia Administrativa	101
---	-----

4.6.2.- Resultados en la Medición de la Eficiencia en Captación de Fondos	106
---	-----

4.7 Resumen.....	109
-------------------------	------------

CAPÍTULO 5. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1.- Introducción.....	113
--------------------------------	------------

5.2.- Objetivos del trabajo.....	113
---	------------

5.3.- Discusión de los resultados.....	117
---	------------

5.4.- Contribuciones e Implicaciones.....125

5.5.- Limitaciones..... 125

5.6.- Líneas Futuras de Investigación.....127

ANEXOS

Anexo 1: Formulario 990. Año 1997.....131

Anexo 2: Formulario 990. Año 2007.....149

Anexo 3: Instrucción de cumplimentación del formulario 990 Año 1997.....167

BIBLIOGRAFÍA.....185

RESUMEN EN INGLÉS (ENGLISH SUMMARY).....201

RESUMEN EN CASTELLANO.....207

ÍNDICE DE TABLAS**CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO SOBRE LA DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS.**

Tabla 2.1. Comparación entre dependencia de ingresos y orientación en las ENLs	48
Tabla 2.2. Resumen de teorías expuestas	57
Tabla 2.3. Perfiles de estrategia de ingresos	60

CAPÍTULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS.

Tabla 4.1. Categorías principales NTEE	94
Tabla 4.2. Resumen de variables utilizadas en el modelo	97
Tabla 4.3. Análisis descriptivo de las variables no dicotómicas	99
Tabla 4.4. Estadísticos descriptivos de las variables dicotómicas	100
Tabla 4.5. Correlaciones	101
Tabla 4.6. Resultados de las regresiones para estimar la Eficiencia Administrativa	103
Tabla 4.7. Resultados de las regresiones para estimar la Eficiencia en Captación de Fondos	108
Tabla 4.8. Hipótesis y su cumplimiento	109

ÍNDICE DE FIGURAS**CAPÍTULO 3. MODELO ESPECÍFICO DE ANÁLISIS. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS.**

Figura 3.1. Efecto directo de la diversificación sobre la eficiencia administrativa en las ENLs	79
Figura 3.2. Efecto directo de la diversificación sobre la eficiencia en captación de fondos en las ENLs	79
Figura 3.3. Efecto del tamaño en la diversificación sobre la eficiencia en las ENLs	82
Figura 3.4. Efecto del tamaño en la diversificación sobre la eficiencia en las ENLs	82
Figura 3.5. Modelo específico de análisis	83

CAPÍTULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS.

Figura 4.1. Comparativa primer y cuarto cuartil de la diversificación respecto a la Eficiencia Administrativa.	105
--	-----

.

INTRODUCCIÓN

Las Entidades No Lucrativas (ENLs) se están enfrentando a incrementos de la presión competitiva en su entorno. El rápido crecimiento del denominado Tercer Sector frente a una limitada cantidad de contribuciones, está aumentando la competencia entre entidades y provocando que éstas tengan que luchar por los mismos fondos (Frumkin y Kim, 2001; Sinuany-Stern y Sherman, 2014). Además, su estructura de ingresos se está viendo afectada por las fluctuaciones propias del ciclo económico actual, tanto en el volumen de las subvenciones públicas disponibles, como de las contribuciones privadas. En consecuencia, se está forzando a muchas ENLs a desarrollar estrategias de financiación que incluyan la obtención de nuevas fuentes de ingresos para poder realizar su misión y poder sobrevivir.

Frente a las fuentes de ingresos de financiación tradicionales a través de donaciones y subvenciones (Carroll y Stater, 2009), las organizaciones recurren en muchas ocasiones a nuevas vías de financiación como es la comercialización de productos y servicios, tanto relacionados con su misión, como no relacionados con esta. Así, mientras que muchas ENLs pueden seleccionar una fuente de ingresos específica en sus inicios como organización, el deseo de sobrevivir y sus creencias en última instancia, hacen que diversifiquen en su forma de financiarse incluyendo nuevas fuentes de recursos (Chang y Tuckman, 1996).

Cada fuente de ingresos crea un diferente nivel de dependencia de agentes externos y tiene pros y contras (Froelich, 1999). Por ejemplo, fuentes de ingresos como las donaciones privadas fluctúan dramáticamente año a año. Las subvenciones de los gobiernos se están reduciendo y suponen una gran carga burocrática. Del mismo modo, los ingresos comerciales comprometen la independencia y la integridad estratégica de las ENL (Hodge y Piccolo, 2005). En un contexto como el actual, un portfolio diversificado de fuentes de ingresos se considera cada vez más una estrategia prudente para reducir la imprevisibilidad aunque lógicamente, cada ENL decide sobre qué fuentes de ingresos basar su estrategia de ingresos y en qué medida se financia con una fuente, otra o una combinación de estas. El éxito de una organización puede ser atribuido a “la habilidad para diversificar sus fuentes como respuesta al entorno económico y político actual” (Berman et al, 2006, p.83).

Una estructura de ingresos diversificada consiste en tener relativamente similar dependencia de los fondos generados a partir de los ingresos por donaciones, los ingresos por subvenciones públicas y otros tipos de ingresos (Tuckman y Chang, 1991). Por el contrario, una ENL que recibe toda su financiación de una única fuente de financiación, exhibe diversificación cero y en este caso, la organización puede estar dejando pasar oportunidades al concentrarse en una sola fuente de ingresos.

La estrategia de diversificación de ingresos puede reducir la inestabilidad que supone depender de una única fuente específica de ingresos y resolver problemas de liquidez. Es decir, es consistente con la reducción de la dependencia de los recursos y el mantenimiento de la autonomía organizativa (Froelich, 1999). También, es una estrategia viable que permite una mejor planificación y una menor vulnerabilidad a las crisis económicas. A pesar de estas ventajas, el impacto de la diversificación de los ingresos en los resultados en las ENLs es controvertido. Las formas en las que funciona este proceso siguen sin ser bien conocidas (Fischer et al, 2011). Algunos trabajos han señalado que la diversificación de las fuentes de financiación puede afectar a la misión de la organización y socavar su legitimidad (Carroll y Stater, 2009). Además, la dependencia de diferentes fuentes de ingresos puede afectar a las estructuras organizativas y conducir a mayor complejidad administrativa. Paradójicamente, la literatura sobre las ENL no explora si la concentración de las fuentes de financiación tiene efectos positivos (Frumkin y Keating, 2011). En otras palabras, no se ha prestado suficiente atención a la cuestión de la combinación de los ingresos de las ENL y sus consecuencias negativas, en concreto, organizativas. Los economistas han desarrollado diferentes trabajos para modelar la imprevisibilidad financiera de las ENLs (Kingma, 1993). Sin embargo, no hay una teoría predictiva y explicativa de la dependencia de los recursos de estas organizaciones (Fischer et al, 2011).

En resumen, a pesar de las ventajas claramente contrastadas de la diversificación, disponer de un portfolio diversificado de fuentes de ingresos también puede llevar a un incremento de la complejidad organizativa e incluso a que algunas de las fuentes de ingresos se vean penalizadas, es decir, hace pensar que es posible que el rendimiento se vea afectado. En los últimos años, las ENLs están prestando especial atención al rendimiento de su organización; por ejemplo, autores como Van Iwardeen et al. (2009)

indican cuatro razones por las que la medición del rendimiento tiene gran importancia en las ENLs. En primer lugar por el estallido de la burbuja bursátil redujo la cantidad del capital de los donantes. Segundo, por el surgimiento de la filantropía de riesgo que hace hincapié en el uso de medición del desempeño. La tercera razón porque hay más ejecutivos provenientes de empresas privadas que introducen prácticas de empresas lucrativas y por último, porque los gobiernos se están dando cuenta que es un área importante que necesita atención.

Así pues, en esta Tesis Doctoral consideramos que es relevante estudiar como afecta la diversificación de ingresos al rendimiento organizativo en las ENLs, es decir, este trabajo pretende contestar la siguiente pregunta:

¿Es siempre positivo el efecto de la diversificación de ingresos en el rendimiento de las entidades no lucrativas?

Para abordar esta cuestión, se han planteado los cuatro objetivos específicos que se plantean a continuación.

- Establecer una delimitación conceptual para el estudio de la diversificación de ingresos.
- Identificar las diferentes formas de medición de la eficiencia en las ENLs.
- Generar un modelo específico que relacione la diversificación de ingresos con la eficiencia.
- Contrastar el modelo específico en una muestra significativa de ENLs.

Con el objeto de responder a la pregunta planteada y a los objetivos específicos, este trabajo de investigación se ha estructurado en los cinco capítulos que se introducen a continuación.

El primer capítulo presenta las definiciones básicas sobre las que se va a realizar la investigación, se enmarca el Sector No Lucrativo y su clasificación desde diferentes perspectivas. Conceptualmente hay distintas conceptualizaciones y consideramos necesario establecer bajo que criterios se enmarca el trabajo realizado. Posteriormente, se introduce el concepto de estrategia de ingresos en ENLs y las diferentes alternativas de financiación por las que pueden optar las organizaciones del Sector No Lucrativo, es decir, donaciones, subvenciones y actividades comerciales. Se analizan tanto sus ventajas como sus desventajas para cada una de las fuentes de financiación. Se presenta el concepto de diversificación de ingresos. En las ENL, este concepto hace referencia a la combinación de las diferentes fuentes de ingresos. Por último, se analizan las razones que han llevado a plantearse su estrategia de ingresos a las ENLs.

El segundo capítulo recoge el marco teórico general sobre el que sustenta el desarrollo posterior de la investigación. Se lleva a cabo una revisión de los principales enfoques teóricos, que justifican la diversificación de ingresos en las ENLs. Se presentan diferentes teorías tanto desde el enfoque económico como desde el enfoque organizativo y se analiza su contribución a la explicación de por qué las ENLs concentran o diversifican sus fuentes de financiación. Se ha realizado una tabla resumen de las distintas teorías, su aportación explicativa y los principales autores. Por último, se justifica la teoría seleccionada para sustentar el trabajo y que da soporte al modelo específico.

El tercer capítulo presenta la justificación y enunciado de las distintas hipótesis que configuran el modelo específico de análisis. Partiendo del concepto de rendimiento, en el modelo específico, se analiza el concepto de eficiencia para ENLs. Así, se revisa la literatura analizando dicho concepto en diferentes trabajos tanto teóricos como empíricos dentro del Sector No Lucrativo. Se revisa la valoración de la eficiencia según los diferentes financiadores de las ENLs y se aborda el caso específico del efecto de la diversificación de ingresos en la eficiencia finalizando el capítulo con las hipótesis a contrastar. Para finalizar el capítulo, se presenta el modelo específico.

En el cuarto capítulo se detalla la metodología seguida para el diseño y elaboración del estudio empírico mediante el que se busca contrastar el grado de cumplimiento de las

hipótesis planteadas. Específicamente, se justifica la elección de la población y la muestra, así como las medidas de las variables incluidas en el análisis y el modelo econométrico que da respuesta a las hipótesis propuestas en el capítulo tres de este trabajo. Para realizar el estudio, se han desarrollado cuatro modelos econométricos para contrastar las hipótesis planteadas. Se presentan los resultados de los análisis específicos: los resultados descriptivos y los resultados previos al análisis del modelo econométrico. Por último, detallan los resultados de los modelos econométricos para determinar el grado de cumplimiento de las relaciones causales propuestas a nivel teórico.

Finalmente, en el quinto capítulo, se exponen las principales conclusiones alcanzadas tras el desarrollo de todo el trabajo analizando. En primer lugar, se evalúa el cumplimiento de los objetivos previstos para este trabajo. En segundo lugar, se lleva a cabo una discusión de los resultados obtenidos y se presentan las principales contribuciones e implicaciones del trabajo tanto desde el punto de vista académico, como desde el punto de vista práctico y que puede ayudar a las organizaciones del Sector no Lucrativo en su toma de decisiones. Posteriormente, se destacan algunas limitaciones de este trabajo. En último lugar, se indican las principales líneas futuras que surgen fruto de la investigación realizada y que pueden ayudar a enriquecer el conocimiento académico sobre el Sector No Lucrativo.

CAPÍTULO 1.

***CONCEPTOS Y RAZONES PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE IGRESOS EN LAS
ENTIDADES NO LUCRATIVAS***

1.1.- Introducción

El objetivo de este capítulo es establecer los principales conceptos que son necesarios para entender y enmarcar conceptualmente la investigación realizada en este trabajo. Se constituyen primero las bases que delimitan el campo de actuación del Sector No Lucrativo y su contextualización respecto de los otros dos sectores institucionales, el Sector Privado Lucrativo y el Sector Público. Posteriormente, se define el concepto de estrategia de ingresos para Entidades No Lucrativas (ENLs) y las diferentes fuentes de financiación que se pueden incluir en las estrategias de ingresos. Se finaliza este capítulo presentando el concepto de diversificación de ingresos como tipo de estrategia de ingresos.

1.2.- El Sector No Lucrativo

Siguiendo el trabajo de Soldevila (2001), no hay demasiado consenso entre los investigadores en la determinación del origen de las ENLs. Hay quien data su origen en la Antigua India en el reinado del emperador Asoka entre los años 274 y 232 antes de cristo ofreciendo servicios sanitarios a personas en situación de pobreza mientras que también su origen se remonta a la China Antigua en el siglo VII o en el año 1123 d.c, en Inglaterra con la creación del Hospital St. Bartholomew. También, se considera que estos servicios filantrópicos se deben dejar aparte y se debería de hablar de las ENLs a partir del momento que surgen las subvenciones del Estado a orfanatos a principios del siglo XIX. En concreto, en el estado de California en Estados Unidos. También se puede considerar el inicio en 1894 cuando en Estados Unidos se presenta la primera legislación específica para ENLs.

Las organizaciones situadas fuera del Sector Público y Sector Privado Lucrativo han proliferado principalmente a partir del siglo XX y son consideradas como un polo de utilidad social en el sistema económico. Tienen un creciente interés tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista político (Monzón 2006).

Aunque desde el punto de vista de su estado jurídico se pueden clasificar las ENLs principalmente en asociaciones y fundaciones, existe un extenso abanico terminológico

para definir este tipo de organizaciones. Denominaciones como Tercer Sector, Sector No Lucrativo, Sector de la Economía Social, Sector Autogestionario, Sector Independiente, Sector Voluntario, Sector Intermedio, Sector Caritativo, etc. son de uso habitual. Cada conceptualización incide especialmente sobre determinadas características de este conjunto de entidades aunque a menudo, también la denominación supone una limitación respecto a la capacidad para abarcar al conjunto del mismo (Sajardo y Chaves, 1995).

El debate académico acerca de la naturaleza del Sector No Lucrativo es amplia y poco concluyente. En términos prácticos, la naturaleza del problema es que los límites y las partes constituyentes no están claras (Dickinson et al, 2012). Para nuestros propósitos, sin embargo, era importante para la búsqueda de soporte académico y para realizar el análisis, demarcar estos límites. Como consecuencia, hemos adoptado una definición amplia e inclusiva. Se ha seguido la terminología anglosajona *Non-profit Organizations (NPO)* sobre ENLs. Las razones principales han sido que la investigación empírica se ha realizado sobre una base de datos norteamericana y que la mayor parte de la literatura referenciada está principalmente bajo el mismo concepto NPO. La investigación bajo el término NPO actualmente es más dinámica en los Estados Unidos que en otros países. La concepción *Non-profit* es más restringida que otras denominaciones igualmente utilizadas para identificar el Tercer Sector en Europa: así, ciertas organizaciones bajo esta denominación quedan fuera del *Non-profit Sector*.

Una definición ampliamente consensuada, heredera de la tradición *non-profit*, es la que concibe al Sector No Lucrativo como aquel formado por el conjunto de entidades de carácter privado y con estructura formal que se caracterizan por el respeto al Principio de No Distribución de Beneficios o *nondistribution constraint* (Hansmann, 1987). Las organizaciones del Sector No Lucrativo tienen la restricción de no poder distribuir sus beneficios, son autogestionadas (autogobernadas) para actuar independientemente del Estado, y tienen la posibilidad de contar con voluntarios y donaciones (Adelino et al, 2015; Salamon y Anheier, 1997).

El Sector No Lucrativo ha adquirido una gran importancia y heterogeneidad. El término

anglosajón “*not-for-profit*” se basa en la idea de la ausencia de distribución de beneficios entre los propietarios. Es importante tener en cuenta que las ENLs no tienen prohibido hacer o buscar un beneficio, simplemente no deben distribuirlo a los accionistas. Es irónico que el Sector No Lucrativo se puede describir como lo que no es, sin embargo, siguiendo la lógica, si las ENLs no existen principalmente para crear y distribuir ganancias a los propietarios, deben existir las ENLs por alguna otra razón o actividad (Steane y Christie; 2001). Estas razones y actividades varían ampliamente, pero incluyen la filantropía, el bien social, el deporte, fines profesionales y educativos. Debido a que son tan amplios que no existe una característica que defina a las organizaciones sin fines de lucro, las ENLs permiten que los ciudadanos se organicen en torno a una misión social y se centren en problemas sociales complejos con cierta libertad en la forma de abordarlos (Bromley y Orchard, 2015).

El Sector No Lucrativo, al contrario que las empresas lucrativas cuyo primer objetivo es generar valor económico, busca contribuir a crear valor social (Chang, 2015). Está conformado por aquel espacio social y económico ocupado por organizaciones que no responde ni a la lógica de las empresas privadas capitalistas ni a la de las entidades del Sector Público (Sajardo y Chaves; 1995). Hay que tener en cuenta las diferencias del Sector No Lucrativo respecto a otros tipos de organizaciones y no tratarlas de forma similar ya que hay rasgos comunes y rasgos diferenciados. Como indica James (1983, p. 351):

“Las entidades sin fin de lucro son en cierto sentido, un híbrido entre una empresa privada y una organización gubernamental, y diferente de ambos. No es como una organización gubernamental (es como una empresa privada): tiene propietarios con los que repartir beneficios y estos son reinvertidos internamente; no es como una empresa privada (es como una organización gubernamental): debe incrementar sus fondos de forma voluntaria, no gozan de la potestad tributaria obligatoria. El resultado neto es que el comportamiento de las entidades sin fin de lucro es diferente del comportamiento de las otras dos.”

Para poder investigar las ENLs, es habitual establecer una clasificación o división en diferentes subgrupos. Hansmann (1980, 1987), Weisbrod (1977), Gui (1991), entre

otros, desde el enfoque *Non-profit*, han elaborado diversas subdivisiones internas del Sector No Lucrativo las cuales han resultado analíticamente muy productivas. Siguiendo el trabajo de Sajardo y Chaves (1995), se subdividen las organizaciones según cuatro criterios: el primero es en función de los colectivos que dirigen las ENLs (*entrepreneurs*). Un segundo criterio es la categorización de los bienes y servicios que ofertan las ENLs, es decir desde el punto de vista de la oferta. Las ENLs pueden ser consideradas como una empresa multiproducto donde se elaboran tres tipos de *outputs*: el primero son los bienes públicos relacionados con la misión, en segundo lugar están los bienes privados para financiar su misión y que están relacionados con la propia misión de la organización. El último tipo de *output* son los bienes privados o servicios “auxiliares” cuya función es la de únicamente financiar la misión propia de la organización (James, 1983; Schiff y Weisbrod, 1991). Un tercer criterio de segmentación es en función de los beneficiarios o destinatarios de los bienes y servicios ofertados por las ENLs, es decir, desde el punto de vista de la demanda. Por último, el criterio financiero es otra forma habitual de subdividir a las ENLs. En este caso, se hace referencia al origen de los ingresos sobre los que basan la financiación las entidades, es decir, a partir de que fuentes de financiación la organización busca cumplir con su misión y los objetivos para la que fue creada.

Este trabajo se ha enfocado desde la subdivisión de la categoría financiera. El criterio económico-financiero de ingresos es utilizado para generar estimaciones de la actividad económica del Tercer Sector en todo el mundo, y también es la base para muchos de los sistemas nacionales dentro de los cuales las ENLs se clasifican. (Salomon y Anheier, 1996).

En el siguiente apartado, se establecen en mayor profundidad las diferentes alternativas de ingresos de las ENLs bajo el criterio financiero que se clasifican las ENLs.

1.3.- Financiación de las ENLs. Tipos de fuentes de ingresos

En la literatura *non-profit* se considera que las ENLs pueden obtener ingresos principalmente de dos fuentes: por medio del mercado en forma de precios (más o menos encubiertos) cargados a los demandantes, y en forma de donaciones. Por

supuesto, también mediante combinaciones de ambas fuentes de ingresos (Sajardo y Chaves, 1995). No obstante, desde esta tipología básica, diversos autores clasifican las fuentes de ingresos con mayor detalle. Entre ellos, uno de los trabajos más influyentes es el de Froelich (1999), que clasifica las fuentes de financiación en contribuciones privadas, fondos gubernamentales y actividades comerciales, si bien la propia Froelich (1999) desglosa dicha clasificación en cinco categorías: (a) la captación de fondos de donaciones de particulares, (b) la captación de fondos de empresas en sus programas de responsabilidad social corporativa, (c) los fondos gubernamentales, (d) las ayudas de fundaciones, y (e) las actividades comerciales como la venta de productos o por servicios prestados.

Dentro de cada fuente de ingresos se puede diferenciar distintas categoría o subniveles: por ejemplo, en las actividades comerciales se puede distinguir según qué tipo de producto se vende. No obstante, la literatura en el ámbito del Sector No Lucrativo suele mantenerse en los niveles básicos de clasificación de los tipos de fuentes de ingresos. Autores como Mayer et al (2012) han agrupado las fuentes de ingresos en contratos, regalos y donaciones, ingresos ganados (ingresos de servicio del programa y de venta de bienes) y en rentas derivadas por inversiones. Hodge y Piccolo (2005) distinguen entre contribuciones privadas, en forma de donaciones individuales, regalos de empresa, donaciones de fundaciones, ayudas públicas (subvenciones del gobierno) y en pagos recibidos del sector privado (actividades comerciales). La *International Revenue Service* (IRS), agencia gubernamental de Estados Unidos responsable de la recolección y cumplimiento del pago de impuestos, agrupa los ingresos para las ENLs en tres fuentes principales: 1) las contribuciones privadas, la filantropía en forma de donaciones individuales, regalos de empresa, y donaciones de fundaciones, 2) el apoyo público (subvenciones del gobierno), y 3) los pagos del sector privado (actividad comercial) en forma de tasas de usuario, cuotas de afiliación, contratos gubernamentales, y la venta de productos y servicios. La clasificación IRS es comúnmente utilizada en muchos trabajos como Carol y Stater (2009) o Tuckman y Chang (1991). Si bien las distintas clasificaciones mencionadas parecen a priori diferentes, se debe más a un problema de nomenclatura y pequeños matices ya que en términos generales se podrían considerar equivalentes. No obstante, en esta tesis se adopta la clasificación IRS ya que la fuente de datos para la investigación empírica es proporcionada por la misma IRS. Los datos

sobre los que se basa este trabajo están clasificados siguiendo este criterio.

En cuanto a las fuentes de financiación más habituales, hoy en día, pocas son las ENLs que dependen únicamente de una fuente de ingresos, tales como actividades comerciales o donaciones. Muchas organizaciones están buscando cada vez más un equilibrio entre las distintas fuentes de financiación (Frumkin y Kim, 2001). Herman y Redina (2001) utilizan el concepto de organizaciones puramente filantrópicas como aquellas que aumentan su capital solamente a través de donaciones y subvenciones, los beneficiarios no pagan nada, obtienen donaciones de los proveedores y utilizan voluntarios a los que no se les paga con dinero.

Las organizaciones toman decisiones sobre qué tipos de fuentes de ingresos financian sus actividades y sobre qué combinación de estas es adecuada. Esta elección determina la estrategia de ingresos o *revenue strategy*. Este concepto, cuyo origen es acuñado por Froelich (1999), ha dado pie a muchas investigaciones que analizan cual es el efecto de dicha estrategia de ingresos en la organización. En este sentido, se puede decir que cada fuente de ingresos tiene ventajas y desventajas (Brooks, 2000a, 2000b). Se pueden determinar dos variables a la hora de analizar las fuentes de ingresos: la fiabilidad y la autonomía (Pratt, 2005). La fiabilidad hace referencia a la capacidad de predecir los ingresos año a año. La autonomía está directamente relacionada con el grado de dependencia de las ENLs sobre los proveedores de fondos para desarrollar su misión. Por ejemplo, la elección de una determinada fuente influye en el comportamiento de los gerentes y miembros del consejo de administración de las ENLs (Hodge y Piccolo, 2011) y en la volatilidad de los ingresos. También las distintas fuentes acarrear consecuencias en los procesos y estructura de la organización pudiendo dar lugar a un desplazamiento de los objetivos perseguidos (Froelich, 1999). Cada fuente de ingresos impone sutiles y abiertas limitaciones en las operaciones de la organización (Brooks, 2000b; Froelich, 1999; Pfeffer y Salancik, 2003).

En conclusión, las ENLs pueden financiarse de forma más extensa (y posiblemente compleja) que las empresas pertenecientes al Sector Privado Lucrativo. Mientras que las empresas pertenecientes al Sector Privado Lucrativo están sujetas desde el punto de vista económico-financiero a unas fuentes de ingresos más concretas, principalmente a

la venta de productos, honorarios por servicios, rendimiento de inversiones y contratos gubernamentales, las ENLs pertenecientes al Sector No Lucrativo cuentan con otras formas de financiación como son las donaciones y las subvenciones entre otras (Fischer et al, 2011).

A continuación, se van a describir cada una de las fuentes de ingresos habituales sobre las que puede disponer una ENL a la hora de establecer su estrategia de ingresos. Dicha clasificación, se ha realizado siguiendo el trabajo de Froelich (1999).

1.3.1.- Ingresos por donaciones y subvenciones privadas

Los ingresos por donaciones y subvenciones privadas han sido las fuentes tradicionales de financiación de las ENLs y en concreto, las donaciones, la principal fuente de ingresos de las ENLs (Weisbrood y Dominguez, 1986). Se pueden dividir las donaciones en donaciones de particulares o individuales, donaciones de empresa y subvenciones privadas. Cada uno de estos tipos de fuentes presentan características diferenciadas desde el punto de vista de quien hace la donación. A continuación se analizan las características de cada tipo de donación o subvención privada con más en detalle.

1.3.1.1.- Donaciones de particulares o individuales

Como bien indica su nombre, este tipo de contribuciones las hacen los individuos a título particular. La competencia por las donaciones individuales es intensa debido a la expansión del Sector No Lucrativo es superior al crecimiento de las contribuciones (Chen 2009). Las ENLs que optan por este tipo de financiación se encuentran con que los ingresos derivados de esta fuente son impredecibles e inestables (Gronbjerg 1992, 1993; Hodge y Piccolo, 2005). Tuckman y Chang (1991) indican tres razones por las que las donaciones son una fuente de ingresos inestable. Primero, no solo dependen del trabajo que realiza la organización para recaudar fondos sino también, de la satisfacción que reciben los donantes al contribuir a una determinada organización. Segundo, varían en función de la situación económica. Cuando los ingresos personales disminuyen, una

de las primeras reducciones de gastos son las donaciones. Por último, por cambios legislativos en la fiscalidad de las donaciones determina su variabilidad.

La variabilidad de las donaciones dificulta de planificación de la financiación que va a tener la organización y en consecuencia, afectan a la estabilidad en las operaciones que tienen que realizar debido a su alta volatilidad y falta de previsión. Esta inestabilidad no solo es causa de la propia organización y sus donantes. Los fondos percibidos a través de donaciones privadas, además, se pueden reducir considerablemente si la economía empeora o surge una causa más visible que atraiga a su base de donantes y que determine que estos opten por donar a otras ENLs (Carrol y Stater, 2009).

En muchas ocasiones, los donantes no tienen una clara percepción del uso que se hace sobre los fondos a los que aportan capital (Froelich, 1999). Una tarea habitual de las organizaciones que se financian a través de las donaciones y subvenciones privadas es la captación de fondos o *fundraising* para informar a los donantes sobre la naturaleza y virtud de la misión filantrópica de la organización (Baber et al, 2001). Es similar a la función de publicidad en las entidades privadas (Strigler, 1961). La captación de fondos no es un asunto sencillo de manejar por parte de las ENLs y requiere inversiones y esfuerzos organizativos. Supone importantes esfuerzos del personal contratado y de los voluntarios de la ENL y puede desviar la atención sobre la misión de la organización (Froelich, 1999). Por otra parte, requiere un alto nivel de profesionalización del personal administrativo (Hodge y Piccolo, 2005). Además, los gerentes, al depender de una fuente inestable de ingresos, son más propensos a incluir miembros de la junta directiva de la ENL en la planificación y ejecución de la actividad de recaudación de fondos (Hodge y Piccolo, 2005).

La excesiva dependencia de ingresos a partir de donaciones individuales puede ser vista como un síntoma de debilidad y vulnerabilidad de las ENLs (Dees, 1998). De hecho, las organizaciones que dependen totalmente de las contribuciones privadas pueden aceptar donaciones con restricciones estrictas sobre cómo se deben utilizar los fondos (Weisbrod, 1998). Hay que tener en cuenta que las organizaciones financiadas a través de donaciones particulares o individuales se ven influenciadas por los propios donantes ya que estos pueden ejercer influencia sobre los servicios prestados por las ENLs a la

que donan (Froelich, 1999). Así mismo, aquellas organizaciones que adopten en su estrategia de ingresos la captación de fondos individuales deben ser cuidadosas ya que altos niveles relativos de gastos en captación de fondos o *fundraising* pueden afectar negativamente a la cantidad de fondos captados ya que los potenciales donantes pueden pensar que son excesivos costes no productivos (Baber et al, 2001).

1.3.1.2.- Donaciones de Empresas

Las empresas realizan donaciones habitualmente de carácter económico aunque en ocasiones las donaciones son de bienes y servicios o tiempo de los empleados e incluso la cesión de instalaciones de la empresa (Froelich, 1999). Para Baba et al (2014), las contribuciones de las empresas podría ser una forma eficaz de financiarse las ENLs ya que pueden recibir una mayor cantidad de dinero de un menor número de contribuyentes en comparación con la donaciones individuales. No obstante, las donaciones de empresas requieren mas esfuerzos para obtenerlas. Las donaciones de las empresas dependen de los beneficios que estas obtienen (Keating et al, 2005). Al igual que en las donaciones individuales, son ingresos difíciles de predecir y son inestables. Gronbjerg (1993) realizó un análisis sobre las donaciones de las empresas y apreció que existe gran variación de ingresos de un año a otro demostrando así que existe volatilidad de este tipo de ingresos.

A la hora de realizar sus donaciones, las empresas tienen en cuenta las organizaciones y los proyectos a los que se van a destinar los fondos. Existe cierta relación entre el tipo de donaciones y el interés de la empresa donante. Las empresas evitan cuestiones controvertidas que pueden causar publicidad negativa y reacciones no deseadas de sus clientes. Es decir, buscan realizar sus donaciones teniendo en cuenta el tipo de beneficios directos que puede obtener ellas mismas (Kelly, 1998). También, puede existir cierta influencia del equipo directivo de la empresa que realiza la donación y obligar a la ENL a realizar cambios en sus procesos y estructura si quieren recibir los fondos. Además puede influir la misión de la organización y generar un desplazamiento en los objetivos para la que fue creada la ENL.

1.3.1.3.- Subvenciones de Fundaciones

Las fundaciones ofrecen grandes cantidades de dinero y seleccionan con gran cuidado en qué organizaciones o qué proyectos subvencionan (Ykvisaker, 1987). Puede ser una importante fuente de financiación ya que las fundaciones realizan grandes aportaciones (Baba et, 2014). Con un comportamiento muy similar a las donaciones que realizan las empresas, puede tener una gran influencia en los procedimientos y la estructura de la ENL (Froelich, 1999).

El trabajo de Gronbjerg (1993) muestra que las ENLs dedican grandes esfuerzos para vigilar cuáles son las prioridades de la fundación que las financian y buscan “amoldarse” para que las propuestas de su programa de actuación tenga la máxima conformidad con la fundación que la subvenciona y así cumplir con los criterios requeridos con esta. Las subvenciones de las fundaciones, al igual que los otros tipos de donaciones, tampoco son estables en el tiempo y tienen alta volatilidad en cuanto a los ingresos la cual puede suponer problemas para la financiación para las ENLs (Froelich, 1999).

1.3.2.- Ingresos de Fondos Públicos

Muchas ENLs dependen de los fondos públicos para subsistir (Froelich, 1999, Gronbjerg, 1991, 1993; Lu, 2015). Esta dependencia se ha incrementado en las últimas décadas cuando mas servicios públicos han sido proporcionados a través del Sector No Lucrativo (Chaves et al, 2004). Existe cierta complejidad a la hora de definir los fondos públicos ya que estos pueden ser gestionados por las distintas administraciones: el propio Estado, administraciones regionales o por parte de gobiernos locales (Froelich, 1991). La financiación a partir de fondos públicos se considera la fuente de ingresos más estable para una ENL (Baba et al, 2014; Froelich, 1999; Kingma, 1993). Una gran ventaja, dependiendo de la legislación vigente, es que en muchos casos, las subvenciones se renuevan sin concurso siempre que la organización haya cumplido debidamente con los requerimientos en convocatorias anteriores (Kelly, 1998).

Los ingresos de fondos públicos pueden suponer desplazamiento en los objetivos de la organización aunque menos que las contribuciones privadas. También pueden dar lugar a una mayor formalización y estandarización de procesos y a la burocratización de la estructura organizativa de la ENL (Froelich, 1999). Gronbjerg (1993, p. 261) afirma en relación a las relaciones de contratación entre una ENL y un gobierno que crea:

“Un mundo de incertidumbre y ambigüedad que se presta fácilmente al desplazamiento de metas y puede poner en peligro las propias entidades, sus misiones y objetivos”

No obstante, uno de los problemas a los que se enfrentan las ENLs que dependen de fondos públicos, es la gestión de los complejos flujos de fondos con múltiples períodos fiscales y al retraso en el pago de dichos fondos. La renovación de contratos a menudo crea problemas de tesorería en las organizaciones (Froelich, 1999).

Las ENLs que apuestan por una estrategia de ingresos basada en fondos públicos, se arriesgan a perder su carácter único, ya que reflejan, cada vez más, la estructura y el comportamiento de un organismo gubernamental (Ferris, 1993; Kramer, 1989; Salamon, 1987; Tucker, 1981). Lipsky y Smith (1989) argumentan que la relación del gobierno con las ENLs evoluciona. En concreto, en la capacidad del gobierno para imponer sus prioridades en las organizaciones aumenta. Los gobiernos reclaman que las ENLs se fortalezcan orientándose más a los clientes y a la comunidad. Con mayor capacidad de llegar a grupos de difícil acceso, que sean sensibles a la población local y constructores de capital social. También que sean innovadores. que sean más rentables, más accesibles y menos amenazantes como proveedores de servicios (Hardwick et al, 2015). Una forma de imponerse viene dada por los requisitos de información de regulación cada vez más específicos que deben cumplir las organizaciones. Con el tiempo, las organizaciones ceden a la presión del gobierno, y la relación madura se caracteriza por un alto grado de control y el dominio de los objetivos por parte del gobierno. El resultado final es un sistema donde el gobierno está protegido de responsabilidad pública gracias al Sector No Lucrativo pero donde impone los criterios para la selección y el tratamiento de cliente.

1.3.3.- Ingresos Comerciales

La actividad comercial o "business-like" se define según Skloot, (1987, p. 381) como:

"Actividad sostenida, relacionado, pero no habitual de la organización (sin fin de lucro), diseñada para ganar dinero"

Para una ENLs, adoptar la forma de una organización "business-like" implica centrarse en primer lugar en prácticas organizativas, planificación y comportamiento organizacional (Dart, 2004a). En concreto, Dart (2004b) identificó cuatro definiciones para que una organización se comporte como una organización lucrativa: En primer lugar tener objetivos como las empresas lucrativas: en cada área de su programa tanto en la generación de ingresos, beneficios, o en excedentes financieros. En segundo lugar, la prestación de servicios como una empresa: con modelos para aumentar el volumen, la reducción del tiempo de espera del cliente, la mejora de la productividad y la eficiencia, etc., en los que la organización, la estructura, y la sensación es similar a los que comúnmente se percibe cuando se realiza un plan de negocios. Tercero, la gestión como una empresa: técnicas para el control del programa de la organización, orientación a resultados, la construcción activa de la organización, y grandes esfuerzos para obtener los mejores resultados con los recursos disponibles. Por último, el uso de lenguaje como una empresa lucrativa: descripción y referencias a las estructuras, servicios y actividades con nomenclatura habitual de los negocios y que no están relacionados con el trabajo específico de la organización.

Cada vez más, las ENLs realizan actividades comerciales habituales de empresas lucrativas (Schift y Weisbrod, 1991; Vaceková y Prouzová; 2014). Los ingresos a través de actividades comerciales son una de las formas que las organizaciones han encontrado para financiar los servicios que prestan y para depender menos de las donaciones y subvenciones (Weisbrod, 1988). Permiten a las organizaciones ser autónomas, flexibles y mantener su integridad estratégica (Baba et al, 2014, Kramer, 1985; Hodge y Piccolo, 2005). Aunque los ingresos comerciales no son la principal fuente de ingresos, han crecido sustancialmente como fuente de financiación en las ENLs (Kerlin, 2006; Young 1998). Además, las organizaciones más grandes optan con mayor frecuencia por incluir

en su portfolio las actividades comerciales (Guo, 2006). Como indica Weisbrod(1997), el crecimiento del sector necesita encontrar caminos para incrementar sus ingresos y eso ha tenido efectos colaterales, particularmente ha llevado a las organizaciones no lucrativas a ser mas y mas “comerciales”

El incremento de actividades comerciales está estrechamente relacionado con el descenso de otras fuentes de ingresos (Stone et al., 2001; Young, 1998). Por ejemplo, Adams y Perlmutter (1991) encontraron que el incremento de actividades comerciales en agencias de servicios sociales era una consecuencia directa de recortes en los fondos gubernamentales. Para Tuckman (1998) se deben dar cuatro condiciones para que una ENL incluya la comercialización en su estrategia de ingresos: primero, debe haber necesidad de ingresos adicionales; segundo, el gobierno de la ENL debe decidir que la búsqueda de beneficios por la venta de los *outputs* es consistente con la misión de la organización; tercero, la ENL debe tener productos adecuados para la venta en el mercado; y finalmente, los consumidores deben estar dispuestos a comprar los productos ofertados por la ENL.

Otro factor importante que tienen en cuenta las ENLs, a la hora de comercializar, es la exención de impuestos. Según la legislación en Estados Unidos, si las actividades están relacionadas con la misión, estas son libres del pago de impuestos. Así, al contrario que en las empresas lucrativas, este factor influye a la hora de decidir las actividades comerciales a realizar (Weisbrod, 1988)

Los gerentes deben reconocer que crear y mantener una ENL sostenible y rentable a partir de actividades comerciales no es una tarea fácil (Dees, 1998). No obstante, las ENLs encuentran una serie de ventajas al financiarse a través del desarrollo de actividades comerciales. Pueden encontrarse con mayor estabilidad en la captación de fondos que con otras fuentes de financiación ya que hay un inmerso mercado donde captarlos. No hay dependencia de un reducido número de financiadores como en otras fuentes de ingresos (Dees, 1998). Como indica Gronbjerg (1992, 1993), suponen fuentes de ingresos con mayor previsibilidad y con mayor capacidad de control al no tener una dependencia de terceros tan directa como ocurre con otras fuentes de financiación. Además, no existen restricciones en los contratos, al contrario de como

puede ocurrir en el caso de las donaciones y las subvenciones donde en ocasiones pueden estar condicionadas por parte del financiador (Dees 1998; Weisbrood, 1988). Como indican Hodge y Piccolo (2005), la estrategia de ingresos a partir de actividades comerciales supone independencia e integridad estratégica.

A pesar del atractivo de las actividades comerciales, cuando las ENLs se enfrentan a estas, se encuentran una serie de barreras que deben tener en cuenta. Con frecuencia, la actividad comercial es vista como un “sacrilegio” (Froelich 1999). En concreto, pueden producirse choques culturales ya que el personal que trabaja en ENLs puede no estar cómodo con un estilo de organización similar a una empresa privada (Dees, 1998). Por la misma razón, también puede afectar a la gestión de los gerentes de las ENLs (Kingma, 1995). Otra barrera es que las actividades comerciales pueden entrar en conflicto con valores públicos y puede existir resistencia política (Dees, 1998). Además, podría pasar a un segundo plano la misión por la que fue creada la ENL (Bush, 1992; Kramer, 1985; Weisbrod, 1997, 1998, Guo, 2006). Las organizaciones que llevan a cabo iniciativas comerciales también se enfrentan a la resistencia de las empresas privadas ya que se percibe que las ENLs tienen ventajas injustas al disfrutar de exenciones de impuestos y costes laborales, así como acceso a capital y a proveedores con costes más bajos (Dees, 1998).

Otro riesgo que hay que tener en cuenta es que la actividad comercial puede penalizar a otro tipo de fuentes de financiación tradicionales de la organización. Los donantes pueden no sentirse cómodos con las actividades comerciales (Kingma, 1995). Segal y Weisbrood (1998) encontraron que las actividades comerciales y las donaciones están relacionadas negativamente. No obstante, Herman y Redina (2001) indican que los donantes y los voluntarios tienen poco interés en las fuentes de ingresos de las ENLs y muchos son indiferentes al desarrollo de actividades comerciales, pero que los donantes y voluntarios que no son indiferentes, principalmente aprueban las actividades relacionadas con la misión de la organización y desapruaban las actividades no relacionadas con la misión. Es decir, aceptan actividades comerciales si están relacionadas con los objetivos de la organización.

1.4.- Dificultades de financiación en los últimos años de las ENLs. Motivaciones para revisar la estrategia de ingresos

Una vez expuestas las diferentes alternativas de financiación de las ENLs, resulta clara que la diversificación de ingresos es un tema actual que está siendo objeto de interés tanto desde el punto de vista socioeconómico como académico.

La economía actual tiene un claro reflejo en las ENLs. La crisis económica ha supuesto “inmensos” retos en el Sector No Lucrativo (Robineau et al, 2015). Según el estudio "*The effect of the economy on the Non-profit Sector*"¹, en el año, 2009, más de la mitad de las organizaciones que aceptan contribuciones habían experimentado una reducción de las contribuciones recibidas. Este estudio junto con el *The effect of the economy on the Non-profit Sector*² en 2011, indicaban que casi el 10 % de las organizaciones apuntaban que estaban en inminente peligro de desaparecer debido a la falta de recursos financieros. En otro estudio "*Non-profit Collaborative Research*"³ en 2010, los resultados mostraban que cerca de la mitad de todas las organizaciones que informaron sobre una reducción de las fuentes de ingresos, reportaron caídas en donaciones. Las razones citadas para la disminución de las fuentes de financiación incluyen menores importes de las subvenciones y la no renovación de contratos. En este mismo estudio se observa que casi un tercio de las contribuciones han presentado habían disminuido.

Según el estudio *The Nonprofit Sector in Brief*⁴ en 2014, en Estados Unidos, el crecimiento económico logrado por las ENLs en gran medida se produjo antes de la

¹ McLean, C., Brouwer, C., 2009. *The Effect of the Economy on the Non-profit Sector*. GuideStar USA, Inc

² Non-profit Research Collaborative . *Late Fall 2011 Non-profit Fundraising Survey*

³ Non-profit Fundraising Survey *The Non-profit Research Collaborative*. November 2010 Fundraising Survey

⁴ Brice S. McKeever and Sarah L. Pettijohn. *The Non-Profit Sector Brief*. October 2014. Urban Institute

recesión. Entre 2002 a 2007, los ingresos y activos para todas las organizaciones aumentaron en más del 30 %, pero tanto los ingresos como los activos crecieron mucho más lentamente durante y después de la recesión de 2007 a 2012. Algunos sectores incluso experimentaron disminución de los ingresos entre 2007 y 2012. Arte, cultura y organizaciones de acción humanitaria no se han recuperado a niveles precrisis de ingresos.

Como apuntan Frumking y Keating (2011, p152):

“Como la financiación se ha vuelto más competitiva y compleja, la importante labor de construir una sólida base financiera ha adquirido mayor urgencia”

Las organizaciones responden ante las dificultades de financiación de diferentes formas. Desde un punto de vista interno, pueden modificar ciertas prácticas internas de la organización, tales como capacidades organizativas o cambios de liderazgo (Young, 2004). Por ejemplo, las organizaciones no lucrativas pueden modificar o reducir los servicios que ofrecen (Gazley, 2010; Sowa, 2009). También pueden incorporar un nuevo liderazgo y modificar su equipo de dirección (Winkler, 2006).

Mientras que estas respuestas se centran en los cambios internos, las ENLs también pueden responder a las dificultades de financiación desde un punto de vista del entorno. Pueden realizar actividades comerciales, para aumentar los ingresos adicionales como un medio para complementar las donaciones y subvenciones (Sowa, 2009; Young, 2004). También pueden participar en el ámbito público para tratar de convencer a los responsables políticos para mantener o aumentar la asignación de recursos para los programas en los que ellos participan (Balassiano y Chandler, 2010; MacIndoe y Whalen, 2013). Otra alternativa para las ENLs es participar en colaboraciones organizativas o asociaciones para reforzar su capacidad y para mejorar la sostenibilidad económica a largo plazo (MacIndoe y Whalen, 2014).

En resumen, la situación vivida en los últimos años se puede considerar una clara alarma para las organizaciones para revisar su estrategia de ingresos. Las fuentes de financiación tradicionales parecen no ser suficientes para el conjunto de organizaciones.

La reducción de las fuentes y la competencia por las fuentes tradicionales obliga a las organizaciones a cuestionarse si su modelo de financiación es adecuado y suficiente para cumplir con la misión para la que fueron creadas y sobrevivir en el entorno actual.

1.5.- Diversificación de Ingresos

La diversificación de ingresos para una ENL se puede definir como una combinación de distintas fuentes de ingresos que supone una dependencia relativamente igual entre los distintos tipos medios de financiación: donaciones, subvenciones públicas y otros ingresos (Froelich, 1999; Tuckman y Chang, 1992).

Una forma habitual de diversificación es a través de la inclusión de la comercialización como complemento a las fuentes tradicionales de financiación. Las ENLs se diversifican en muchas ocasiones para buscar fuentes de financiación para las actividades que proveen una gran variedad de productos y servicios propios de una empresa privada o para aquellas actividades que no pueden ser realizados por empresas privadas, ya que percibir un cargo por dichos servicios sería muy difícil (Fisher et al, 2011).

Diversos autores consideran que la diversificación de ingresos en las ENLs está relacionada con la búsqueda de estabilidad en su estructura de ingresos y con el intento de aumentar la probabilidad de ser sostenible para subsistir en el tiempo (Jegers 1997; Kingma 1993). Tuckman y Chang (1991) indican que una ENL es menos vulnerable a declives económicos si sus fuentes de ingresos son diversas. La diversificación aumenta la sostenibilidad financiera debido a la probabilidad de que todas las fuentes no se verán afectados por la misma crisis económica (Bryce, 1992).

En esta línea, muchos estudios sugieren que la diversificación de las fuentes de ingresos puede llevar a menos niveles de dificultades económicas (Chang y Tuckman, 1996; Froelich 1999; Hager 2001; Carroll y Stater 2009), a un balance más equilibrado (Frumkin y Kim, 2001) y a ser menos vulnerable en situaciones de crisis económica (Trussel et al, 2002; Tuckman y Chang, 1991). Las organizaciones pueden ser más fácilmente sostenible diversificándose que si solo hay una fuente de ingresos (Abraham, 2003). Además, una diversidad de fuentes de ingresos puede reducir la volatilidad

financiera (Froelich 1999; Tuckman y Chang 1991; Carrol y Stater 2009; Wicker et al, 2015). En resumen, según indica Abraham (2003, p. 7):

“Cuanto mayor sea el número de fuentes de ingresos y más equilibrada sea su contribución a los ingresos totales, hay una mayor sostenibilidad económica de la organización.”.

Estas razones financieras coinciden con las principales justificaciones de diversificación para las empresas privadas que apuntan como razón más poderosa la reducción del riesgo global como una de las razones para la diversificación de una empresa lucrativa. No obstante, existen razones más específicas del Sector No Lucrativo y que justifican la búsqueda de nuevas fuentes de financiación así como la adopción de una estrategia de ingresos basado en una cartera diversificada en este tipo de organizaciones. Las fuentes primarias tradicionales se están reduciendo debido a las recesiones que se han recrudecido en los últimos años, lo que está provocando que los programas de los gobiernos para financiar ENLs hayan sido recortados (Mayer et al, 2012). En consecuencia, hay un aumento de la competencia en el Sector No Lucrativo que lleva como resultado a que un gran número de ENLs luchen por menos fondos (Frumkin y Kim, 2001; Robineau et al, 2015).

En paralelo, se están produciendo nuevas demandas y solicitudes de servicios prestados que seguirán aumentando con el tiempo. Las ENLs tienen condiciones de negocio más difíciles y mayores retos financieros para cubrirlos (Rojas, 2000). Las ENLs se encuentran con la necesidad de asignar fondos para planes a largo plazo y futuras expansiones que con los fondos tradicionales no son capaces de garantizar (Mayer et al, 2012). Así, la diversificación de ingresos lleva a una menor limitación de la organización en cuanto a su capacidad y habilidad para adaptarse a los cambios del entorno (Heimovics et al., 1993) y evitar crisis financieras (Hatfield et al, 2014). Galaskiewicz y Bielefeld (2002) afirman que la diversificación de ingresos incrementa el apoyo de la comunidad y la legitimidad de la organización. La diversificación de fuentes de ingresos es consistente con reducir la dependencia de recursos y mantener autonomía para la organización (Pfeffer & Salancik, 1978; Thompson, 1967). En resumen y de acuerdo con Tuckman y Chang (2011) y Chikoto y Neely (2013) desde el

punto de vista teórico hay una clara tendencia de apoyo a la diversificación de las ENLs frente a la concentración de ingresos.

Existe también una corriente académica que considera la concentración de ingresos como una estrategia adecuada para una ENL. La búsqueda de nuevos ingresos lleva asociados costes (Gronbjerg, 1991), Foster y Fine (2007) consideran que para que una organización tenga éxito en la captación de fondos a gran escala, debe desarrollar de apostar por la concentración de ingresos. El estudio de Frumking y Keating (2011) demuestra que las organizaciones menos diversificadas, son mas eficientes. La diversificación podría no ser rentable al incrementar los costes frente a los beneficios obtenidos (Chikoto y Neely, 2014). En definitiva, la diversificación puede suponer un internamente un incremento de complejidad organizativa que la organización no rentabilice.

CAPÍTULO 2.

**MARCO TEÓRICO SOBRE LA DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS EN LAS
ENTIDADES NO LUCRATIVAS.**

2.1 Introducción

EL objetivo de este segundo capítulo es describir el marco teórico que dé fundamento a este trabajo. Partiendo de las definiciones que se han realizado en el capítulo primero, se propone la revisión de los enfoques teóricos que mejor explican la diversificación o concentración de ingresos por parte de las entidades no lucrativas (ENLs).

Para ofrecer el marco teórico adecuado, se han seleccionado los marcos conceptuales que están más directamente relacionados con la naturaleza y estructura de los ingresos en las ENLs. Es decir, se ha seguido la clasificación de las organizaciones según las diferentes alternativas de financiación expuestas en el capítulo anterior. El objetivo es establecer para cada enfoque conceptual, las razones que motivan la diversificación o concentración de ingresos por parte de las ENLs. Para abordar los diferentes postulados teóricos, se ha seguido la clasificación propuesta en el trabajo de Chang y Tuckman (1994) que agrupa las diferentes perspectivas de las fuentes de ingresos en dos enfoques: el enfoque económico y el enfoque organizativo.

Tanto el enfoque organizativo como el enfoque económico permiten justificar la diversificación como una estrategia de ingresos para la financiación de las ENLs. Si bien desde ambos planteamientos la diversificación es una estrategia de ingresos razonable, la perspectiva económica presenta argumentos de mayor contundencia, mientras que desde el enfoque organizativo no es tan evidente que la diversificación de ingresos sea una estrategia de ingresos siempre beneficiosa para las ENLs. Bajo el enfoque organizativo si bien se da cierto apoyo a la diversificación de ingresos, también se pueden destacar los beneficios que la concentración de ingresos puede generar para las organizaciones.

Una vez expuestas las principales teorías dentro de cada enfoque y justificadas las diferentes estrategias de ingresos, se presenta una tabla resumen (ver Tabla 2.1) con los diferentes marcos conceptuales, sus principales autores y la contribución a la presente investigación. Por último, se explicita la teoría sobre la que se argumenta la principal hipótesis de esta tesis y que referencia el modelo específico en el capítulo siguiente de este trabajo.

2.2 Enfoque económico

Desde el enfoque económico y siguiendo el trabajo de Chang y Tuckman (1994), se pueden agrupar las teorías en dos grandes categorías: la Aproximación a los Fallos de Ejecución y la Perspectiva Financiera. Mientras que la Perspectiva Financiera, principalmente a través de la *Teoría de Selección de Cartera o Teoría del Portfolio*, se centra en la gestión de carteras y ve a la diversificación de ingresos como fuente de estabilidad y una estrategia para reducir el riesgo de una entidad financiera (Chang y Tuckman, 1994), la Aproximación a los Fallos de Ejecución está orientada a la demanda de servicios. Específicamente, se centra en el concepto de maximización en las ENLs ya que estas, al igual que las empresas lucrativas, maximizan una función objetivo con un presupuesto con recursos limitados. Además están sujetas a una restricción legal de no distribución de los excedentes (Chang y Tuckman, 1994).

Se exponen a continuación los dos enfoques económicos: *La Aproximación de los Fallos de Ejecución y la Teoría Financiera*.

2.2.1 Aproximación de los Fallos de Ejecución

Constituye el principal cuerpo analítico edificado desde el enfoque *Non-profit* dirigido a estudiar la existencia y roles económicos de las ENLs dentro de las economías. Desde esta teoría, las ENLs se caracterizan básicamente como entidades productoras de bienes y servicios que van a ser demandados por los individuos (Sajardo y Chaves, 1995). Es decir, se adopta la perspectiva del beneficiario del servicio prestado. Las ENLs se conciben como entidades cuyos gerentes buscan la maximización de uno o más objetivos (Chang y Tuckman, 1994). En este sentido, la aproximación de los fallos de ejecución está más orientada a analizar las organizaciones desde el punto de vista de los servicios que prestan como sustituto del Estado y de las empresas lucrativas, teniendo en cuenta la clasificación de las fuentes de financiación que puede adoptar una ENL (clasificación seleccionada para este trabajo como se exponía en el capítulo primero). Estrictamente, no es una teoría explicativa de la diversificación de ingresos, sin

embargo resulta esencial incluirla en este trabajo, ya que, arroja luz sobre el rol de las ENL en las sociedades modernas.

Existen tres opciones institucionales diferentes para la prestación de servicios: el Sector Público, el Sector Privado Lucrativo y el Sector No Lucrativo. Las deficiencias en el Sector Público y el Sector Privado Lucrativo inducen a los consumidores a demandar servicios en el Sector No Lucrativo. Desde la Aproximación de los Fallos de Ejecución, se han desarrollado principalmente dos teorías; la *Teoría de los Fallos del Estado* de Weisbrod (1975 1977, 2009) y la *Teoría de los Fallos de Contrato* de Hansmann (1980, 1987). Por otro lado, la provisión de servicios de bienestar también se justifica a través de la *Teoría de los Fallos del Sector Voluntario* de Salamon (1986, 1987, 1992 y 1995). y la *Teoría del Pluralismo del Bienestar* de Johnson (1990).

Se incluye también dentro de la Aproximación de los Fallos de Ejecución la *Teoría de los Costes de Transacción*. En el entorno del Sector No Lucrativo, esta teoría es complementaria a la *Teoría de los Fallos de Contrato* ya que mientras que esta última se centra en la demanda, la *Teoría de los Costes de Transacción* se basa en las transacciones como unidad de análisis.

2.2.1.1.- Teoría de los Fallos de Estado

La *Teoría de los Fallos del Estado* propuesta por Weisbrod (1975) se centra en la necesidad de producir bienes colectivos, es decir, aquellos que están a disposición del total de una población o de un grupo, independientemente de que se haya contribuido a su producción o no (Olson, 2009). Para Weisbrod (1975), los bienes colectivos de consumo los puede proveer tanto el Sector Público a través de bienes públicos como el Sector Privado a través de bienes colectivos. Las ENLs actúan como alternativa al Sector Público, ofertando bienes de consumo público como proveedores extra-gubernamentales. En un sistema democrático, los electores conocen sus derechos de acceso a los bienes sociales colectivos que proporciona el Sector Público y asumen que tienen que contribuir a financiarlos a través de impuestos. En consecuencia, intentan obtener beneficios de la acción desarrollada por los demás, dado que, contribuyan o no con su esfuerzo a la producción de un determinado bien público, disfrutarán del

resultado. Los gobiernos buscan maximizar la satisfacción de la mayoría de los electores y encontrar un punto de equilibrio entre las necesidades que son capaces de satisfacer y el nivel de impuestos que recaudan.

Aunque habitualmente se considera al Sector Público como el instrumento social que se utiliza cuando el mercado privado proporciona una cantidad exigua de determinados bienes o servicios, siempre existen una serie de demandas insatisfechas por parte del Sector Público y que pueden ser cubiertas por el Sector No Lucrativo. El tamaño relativo de los sectores Privado Lucrativo y No Lucrativo en cualquier industria dependerán de dos factores principalmente: el primero es el estado de la tecnología - específicamente dependerá de la cercanía de buenos sustitutos privados de los bienes colectivos y de los costes relativos de producción; y el segundo es la heterogeneidad de la demanda. Frente a demandas heterogéneas insatisfechas de bienes colectivos que no proveen el Sector Público ni el Sector Privado Lucrativo, emergen las ENLs como un ajuste a las capacidades restringidas de los otros sectores. A mayor heterogeneidad de demanda, mayor tamaño del Sector No Lucrativo y a menor heterogeneidad, mayor tamaño del Estado en la provisión de bienes colectivos (Weisbrod, 1975; Salamon y Anheir. 1996).

Ante la heterogeneidad de la demanda, Weisbrod (1975) plantea varias soluciones que tendrán diferente influencia en el desarrollo de las ENLs. La primera solución que se plantea es la movilidad geográfica de la población ya que cuanto menor sea la movilidad, mayor será la demanda. Si los individuos se desplazan a las zonas en las que sus preferencias son más acordes con las de la mayoría de la población, menor será la necesidad de canalizar la demanda insatisfecha hacia las ENLs. Una segunda solución es la sustitución de bienes colectivos de provisión pública frente a bienes colectivos de provisión privada. A mayor oferta a través de empresas lucrativas, menor será el tamaño de las ENLs. En tercer lugar, la descentralización del gasto público. A mayor descentralización, mayor será el grado de adecuación de la oferta de bienes colectivos y menos será la necesidad de ENLs. Por último, se puede considerar la solución de canalizar la demanda insatisfecha hacia ENLs, si la demanda es mas heterogénea, el desajuste entre la demanda y la oferta será mayor y en consecuencia, mayor el tamaño

del Sector No Lucrativo. Las ENLs tendrán más oportunidades de buscar financiación pública para proveer los servicios demandados insatisfechos.

En resumen, ante las demandas de minorías sobre bienes colectivos, que el Estado por su forma de operar no puede satisfacer (fallos del Estado) y dadas las limitaciones inherentes del mercado para producir este tipo de bienes colectivos (fallos del mercado), las ENLs se convierten en una alternativa que permite adaptar la oferta a los requerimientos de los demandantes. Así, el Sector No Lucrativo alcanza mayor expansión en las economías más desarrolladas, donde el Estado y el Mercado han conseguido un marcado grado de diferenciación. De este modo, se convierten las ENLs en una alternativa para adaptar la oferta a los requerimientos de los demandantes.

Siguiendo a Weisbrod (1975, 1988) y desde la *Teoría de Fallos del Estado*, la decisión de la estrategia de ingresos en las ENLs tendrá que ajustarse a las condiciones del entorno. En un sistema económico donde las ENLs suplementan la oferta de bienes públicos y cuasi-públicos, se alcanza un mayor nivel de producción de tales bienes, y por tanto de bienestar, respecto de situaciones donde solo existe el Sector Público ofertando tales *outputs*. Así y bajo estas condiciones, el Estado pasa a jugar un papel relevante en la diversificación de las ENLs. Adopta el rol de cliente de las ENLs y éstas pueden financiarse a través de ingresos proporcionados por el Estado para cubrir las necesidades de los individuos no asimilables al votante medio (Sajardo y Chaves, 1995). Sin embargo, la estrategia de ingresos puede ser diferente en situaciones donde el Estado “cometa” menos fallos, es decir, allí donde exista menos heterogeneidad de la demanda, las ENLs buscarán financiación a través de otros mecanismos como las donaciones o la comercialización de productos y servicios con características más bien privadas que públicas.

2.2.1.2.- Teoría del Fallo Contractual

La *Teoría de Fallo Contractual* propuesta por Hansmann (1980; 1987; 1999 y 2009) justifica la existencia de las ENLs en los fallos de ejecución de las empresas lucrativas en la producción de bienes de confianza o “*trust goods*”. Estos bienes son aquellos que se ven afectados por problemas de información asimétrica o contratos imperfectos. Hay

información asimétrica, en un contrato o en una transacción, siempre que una de las partes, bien el oferente o bien el demandante, posea más información que la otra parte acerca de algún aspecto del cumplimiento del contrato.

Para Hansmann (1980; 1987) los fallos de contrato se producen de forma más habitual cuando el consumidor del servicio es diferente al demandante, es decir, si la financiación es a través de donaciones o subvenciones del Estado ya que el destinatario del bien o servicio no coincide con el comprador y se producen asimetrías de información. Esta es una situación habitual en las ENLs donde se produce dicha “ruptura” entre el financiador y el beneficiario. Incluso en los casos que el beneficiario sea también el comprador, existen fallos de contrato si el tipo habitual de servicios que se ofrece es complejo y difícil de evaluar por parte del individuo. También se producen fallos de contrato de forma más habitual si existe un desfase temporal entre el momento de la demanda y el momento del consumo o si resulta muy difícil establecer una correspondencia entre el precio pagado y la cantidad y calidad del bien o servicio prestado. En estas circunstancias, cuando se producen más fallos de contrato, las ENLs presentan una ventaja: la confianza generada por la ausencia de motivaciones lucrativas en condiciones de asimetría informativa (Hansmann, 1980; 1987). La empresa lucrativa que busca la maximización de beneficios, tendrá incentivos para explotar la ventaja de la información asimétrica, cargando precios excesivos por niveles de producción insuficientes o de inferior calidad a los estipulados en el contrato, mientras que la ENL no tendrá dichos incentivos.

Hansmann (1980) ha identificado ciertas condiciones en las cuales el Sector Privado Lucrativo provee servicios en cantidades y precios que representan máximos de eficiencia social. Entre estas condiciones, señala en primer lugar la necesidad de que los consumidores puedan hacer comparaciones razonables entre precios y productos. Otro punto a destacar es el establecimiento de contratos con base en la información sobre precios y productos. Por último, las empresas lucrativas proveerán de dichos servicios si están determinadas las condiciones de garantía ante el incumplimiento contractual. Las ENLs surgen cuando los individuos prefieren no aceptar las condiciones de contrato con la empresa lucrativa y consideran aceptables las condiciones de las entidades que no

persiguen intereses económicos (el llamado *nondistribution constraint* por Hansmann, 1987). Como resultado, las ENLs compiten con las empresas lucrativas para proveer un mismo producto o servicio. En resumen, ante casos de “fallos contractuales”, existe alta probabilidad de que los servicios sean prestados por ENLs (Hansmann, 1986; Salamon, y Anheir, 1996).

Las ENLs compiten con las empresas lucrativas por la prestación de los mismos servicios. Cada consumidor tiene su propio y subjetivo umbral de asimetría a partir del cual considera inaceptable contratar el servicio con la empresa lucrativa (Hansmann, 1980). Hay servicios que son demandados por individuos cuyo umbral de asimetría es lo bastante reducido como para no confiar en una empresa lucrativa mientras que otros individuos, con un umbral de asimetría más amplio, no tendrían problemas en demandar los servicios con la misma empresa lucrativa. Consecuentemente, la estrategia de ingresos que pueden buscar las ENLs incluirá, bajo la *Teoría del Fallo Contractual*, financiación principalmente privada para la prestación de dichos servicios a través del pago por parte de los usuarios finales o a través de donaciones privadas, dirigiéndose a personas con un umbral de asimetría más estrecho y que buscan aspectos específicos de calidad del servicio.

En resumen, a mayores fallos contractuales, mayor será la demanda de alternativas a la empresa lucrativa y en consecuencia, las ENLs podrán optar por prestar dichos servicios o “bienes de confianza”. Estos bienes están afectados por problemas de información asimétrica cuya solución requiere que una de las partes “confíe” en la otra. Las organizaciones pueden financiarse obteniendo sus ingresos a partir de dichos servicios prestados (concentrándose así en donaciones o pago por servicios prestados) o bien, concentrarse en otro tipos de fuentes de financiación cuando existen pocos fallos contractuales. Además, también pueden diversificarse mediante otro tipo de ingresos provenientes de comercialización de servicios auxiliares o subvenciones.

2.2.1.3.- Teoría de los Costes de Transacción

En el entorno del Sector No Lucrativo. La *Teoría de los Costes de Transacción* presenta cierta analogía con la *Teoría de los Fallos de Contrato* pues para ambas, los problemas de información asimétrica son los que justifican la existencia del *Non-profit* Sector. Sin embargo, la localización de los problemas es relativamente diferente ya que para la *Teoría del Fallo Contractual*, los problemas informativos se localizan en las propias características del *output*, mientras que para la perspectiva de los costes de transacción éstos se ubican en las transacciones económicas en general (Sajardo y Chaves, 1995).

La *Teoría de los Costes de Transacción* nace con la aportación inicial de Coase (1937) y posteriormente, es desarrollada por Williamson (1975, 1985). La empresa bajo esta teoría emerge como un mecanismo de asignación de recursos económicos alternativos al sistema de precios porque existen una serie de costes asociados al uso de los precios como son los derivados de las negociaciones y los contratos que son necesarios para realizar transacciones en el mercado. Bajo esta perspectiva, las ENLs aparecen como instituciones que logran minimizar los costes asociados a determinadas transacciones económicas frente a las otras dos alternativas institucionales, el Sector Público y el Sector Privado Lucrativo (Sajardo y Chaves; 1995). La lógica de esta aproximación radica en la consideración de que para la satisfacción de las demandas individuales existen distintas opciones institucionales alternativas: Sector Público, Sector Privado Lucrativo y Sector No Lucrativo. En este contexto, la existencia de ENLs se justifica en virtud de las ventajas relativas que proporciona este modo de organización frente al resto de opciones institucionales, a la hora de minimizar los costes de realizar determinadas transacciones económicas (Krashinsky, 1986). Así las ENLs realizarían actividades propias de un gobierno o del mercado privado siempre y cuando las transacciones tuvieran un coste inferior a las que realizarían el Sector Público o el Sector Privado Lucrativo.

Las ENLs se presentan para el demandante de servicios como alternativa institucional que logra limitar, o cuanto menos reducir los costes de transacción que se plantean en dos ámbitos concretos:

a) En primer lugar, en el ámbito de las transacciones entre demandantes y oferentes, donde aparecen costes de transacción por problemas de asimetría informativa entre

ambos agentes, que impiden a los primeros efectuar un control adecuado del *output* ofertado. En este tipo de transacciones, los costes de control de los *outputs* de naturaleza privada determinan la necesidad de vigilar los aspectos cuantitativos y cualitativos de los servicios prestados. En estas circunstancias y en base a una relación causa-efecto, las ENLs no surgen siempre como opción para el demandante, como predice la *Teoría de los Fallos del Contrato*, sino cuando no existe coincidencia entre el agente demandante y el consumidor de los *outputs* citados como es el caso de las ENLs.

b) En las transacciones realizadas entre demandantes de bienes públicos, los costes de transacción, en concreto los de negociación, favorecen los comportamientos oportunistas que pueden generar un nivel insuficiente de *outputs*. Las entidades del Sector No Lucrativo aparecen aquí configuradas como organizaciones que satisfacen las necesidades a los usuarios libremente en el momento de uso, pero que implican costos compartidos, donde es posible la exclusión de los demandantes que se comporten de manera oportunista.

En conclusión, las ENLs podrán concentrar sus ingresos centrándose en la prestación de aquellos servicios y productos donde los costes de transacción sean inferiores a los del Sector Público y el Sector Privado Lucrativo, o bien diversificar su portfolio con otras fuentes de financiación.

2.2.1.4.- La Teoría de los Fallos del Sector No Lucrativo

Esta teoría propuesta por Salamon (1986, 1987, 1992 y 1995) busca explicar la interdependencia entre el Sector No Lucrativo y el Gobierno a través de los fallos de las ENLs. Existen ventajas derivadas de la colaboración del Sector Público y las ENLs en la provisión de bienes colectivos. Para Salamon, las ENLs aparecen ante los fallos de las empresas lucrativas y cuando fallan las ENLs, aparecen los gobiernos.

Esta teoría se basa en la idea de que las movilizaciones de recursos para la prestación de los bienes colectivos son inferiores en las ENLs que en el Sector Público. Las administraciones públicas disponen de gran cantidad de mecanismos burocráticos y tecnocráticos para hacer frente a los costes de movilización como a los de detección de

necesidades, elección, regulación, administración, etc. Para Salamon (1986, 1987), las ENLs, a pesar de sus menores costes, poseen una serie de debilidades en su funcionamiento como el hecho de tener una estructura financiera excesivamente dependiente de ingresos esporádicos e inestables en el tiempo como las donaciones. Otras debilidades son la tendencia a defender los intereses de ciertos colectivos y la propensión a desarrollar conductas demasiado paternalistas con sus beneficiarios. Por último, el carácter amateur y falta de profesionalidad en algunas de sus actuaciones son dos más de sus debilidades así como la falta de adjudicación clara de responsabilidades.

Dentro de las diferentes estrategias de ingresos, la diversificación de ingresos se justifica de acuerdo con la *Teoría de los Fallos del Sector No lucrativo* como medida dirigida a asumir dichos fallos. Estos fallos obligan a las ENLs a buscar alternativas de financiación donde concentrar sus ingresos o bien, a diversificarse para reducir el riesgo de perder dichos ingresos como consecuencia de los fallos. Otra alternativa es reducir sus debilidades de funcionamiento a través de una estructura menos dependiente de donaciones, buscando ingresos más estables en el tiempo. La apuesta por el crecimiento y por una mayor profesionalización puede reducir dichos “fallos” y facilitar la concentración de ingresos para la prestación de dichos bienes colectivos.

Salamon (1986, 1987) considera que los fallos del Sector No Lucrativo pueden ser superados a través de la colaboración con el Sector Público. El Sector Público puede ayudar al Sector No Lucrativo a obtener una fuente de recursos suficiente y estable para el buen desarrollo de sus actividades. Además, la actividad normativa de las administraciones públicas puede resultar crucial para la depuración de responsabilidades y para hacer más generalistas y menos paternalistas las actuaciones de las ENLs. A su vez, el Sector No Lucrativo puede agilizar la velocidad de respuesta del Sector Público, adecuar mejor la oferta a la demanda de bienes colectivos y ampliar la oferta de servicios de bienestar.

2.2.1.5.- La Teoría del Pluralismo del Bienestar

Esta teoría propuesta por Johnson (1990) analiza las ventajas de la colaboración entre las ENLs y las empresas lucrativas. Es una solución a la crisis de legitimidad parcial del

llamado Estado del Bienestar debido a la sobrecarga a la que se ha visto sometido el Sector Público y las políticas liberales y de control presupuestario que han llevado los países más desarrollados.

Para Brittan (1975) cuanto más servicios de bienestar proporciona el Estado, más espera la población que siga proporcionando. Ante esta situación, el Estado se ve obligado a reestructurarse y cambiar la forma de gestión y provisión de servicios de bienestar dando protagonismo a las ENLs y a las empresas privadas para aumentar la eficiencia y eficacia. Así, el Sector Público, debido a la sobrecarga, irá fomentando y apoyando paulatinamente tanto a las ENLs como a las empresas privadas en la provisión de servicios de bienestar. Se llega así a un reparto de funciones en el que el Sector Público pierde su papel dominante.

Las ENLs encontrarán más oportunidades de prestar servicios y obtener ingresos en entornos donde el Estado y los gobiernos locales se encuentren mas sobrecargados. En este sentido, bajo la Teoría del Plurarismo del Bienestar, el entorno marca la estrategia de concentración o diversificación de ingresos según la demanda social que les exija a los entes públicos. En situaciones donde la exigencia sea moderada, las ENLs optarán por una combinación de ingresos mientras que si la demanda es baja, el Estado asume la prestación de los servicios de bienestar y las ENLs concentrarán sus ingresos en fuentes de financiación determinadas.

2.2.1.6.- Conclusiones

Desde la perspectiva de los Fallos de Ejecución en entornos donde las demandas de la sociedad son cubiertas por el Estado como alternativa al mercado privado, las ENLs tendrán que optar por cubrir necesidades no cubiertas por el mercado privado y que tampoco han podido ser cubiertas por el Estado. Así, en sociedades con menores fallos de gobierno, las ENLs tienen dos opciones: o bien pueden reducir su tamaño, o bien las ENLs pueden buscar nuevas fuentes de ingresos privadas y desarrollar actividades comerciales (Weisbrod 1988). Por otro lado, en sociedades con mayores fallos de mercado, las ENLs buscarán cubrir dichos servicios no prestados por empresas lucrativas y buscarán la financiación de dichos servicios a través de recursos públicos o

privados. Las organizaciones diversificarán en mayor o menor medida sus ingresos en función de la demanda de servicios que a su vez está determinada por los fallos de gobierno y los fallos de mercado o los propios fallos de las ENLs. La colaboración de las ENLs con los gobiernos y las empresas lucrativas aparecen como elementos claves bajo la aproximación de los Fallos de Ejecución.

2.2.2 Teoría Financiera

La investigación sobre la diversificación de los ingresos en las ENLs puede considerarse dentro del contexto más amplio de la Teoría Financiera que ha examinado los beneficios y riesgos de tener una cartera diversificada de ingresos (Markowitz, 1952; Kingma 1993, Jegers 1997, Brealey y Myers 2002).

La Teoría Financiera también asume un vínculo entre las finanzas de una entidad y su comportamiento organizativo, aunque sea de un modo indirecto. Varios trabajos han sugerido que es ventajoso para el futuro de las ENLs desarrollar y disponer de múltiples ingresos (Evans y Archer, 1968; Fuller y Farrell, 1987). A través de la diversificación, las ENLs aumentan la probabilidad de permanecer viables financieramente mediante la reducción de la inestabilidad de sus ingresos. Una combinación de ingresos con una fuerte dependencia de una única fuente es considerada una estrategia de financiación imprudente.

Dentro de la Teoría Financiera, la *Teoría Moderna de Selección de Cartera o Teoría del Portfolio* (Markowitz, 1952) ha sido utilizada para modelizar una combinación óptima de fuentes de ingresos para minimizar el riesgo de una ENL (Kingma, 1993). No obstante dentro de los enfoques financieros, la *Teoría de los Beneficios en la Financiación de las ENLs* (Young, 2007) presenta una visión diferente al vincular la misión de las ENL y su forma “natural” de financiarse. Desde este punto de vista, la diversificación como estrategia de ingresos no es siempre adecuada para las organizaciones pertenecientes al Sector No Lucrativo.

Los principales marcos conceptuales de la Teoría Financiera se exponen a continuación.

2.2.2.1.- Teoría Moderna de Selección de Cartera o Teoría Moderna del Portfolio

La Teoría articulada por Markowitz (1952), describe el proceso por el cual un inversor selecciona una cartera de inversión en particular. El proceso de selección de la cartera implica una dicotomía entre los rendimientos esperados deseables y la varianza indeseable de dichos retornos esperados. La existencia de una cartera óptima que va a maximizar tanto los retornos esperados como minimizar la varianza es difícil porque estas funciones separadas las proporcionan diferentes carteras (Markowitz, 1952). En consecuencia, el inversor debe asumir un cierto riesgo, ya sea maximizar el rendimiento esperado o renunciar a algunos retornos para minimizar la varianza. Este clásico de la relación riesgo-recompensa sugiere que las expectativas de la cartera de retorno más altas son típicamente asociadas con una mayor volatilidad de la cartera. Sin embargo, la diversificación se ha demostrado útil para reducir la volatilidad de la cartera general para un rendimiento esperado dado (Wilson 1998). Entender la importancia de la diversificación puede ayudar a las organizaciones a lograr carteras de rendimiento superior (Sorensen et al, 2004).

Aunque las ENLs son únicas en sus métodos de obtención de capital (Jegers y Verschueren, 2006; Steinberg, 1990), la diversificación de los ingresos es perfectamente aplicable como una estrategia prudente para la generación de recursos que potencialmente minimice la volatilidad de las distintas fuentes de financiación (Chang y Tuckman 1996; Froelich 1999; Frumkin y Keating 2011; Jegers 1997; Kingma 1993). En este contexto, es posible esperar que las ENLs en el diseño de una cartera de ingresos, que comprende donaciones, subvenciones, contratos por prestación de servicios y venta de bienes y servicios, consideren la idoneidad de las fuentes de ingresos mediante las que se financian así como la inestabilidad de estas (Gronjberg 1993; Kingma 1993).

Jegers (1997) sostiene que los gerentes de ENLs evalúan tanto la rentabilidad esperada como el riesgo financiero o la potencial inestabilidad de los flujos de financiación en el momento de elegir las combinaciones de ingresos. Cada fuente de ingresos supone un riesgo diferente. Las ENLs realizan una serie de gastos para captar fondos a través de donaciones de la misma forma que realizan gastos para conseguir ingresos de fondos

gubernamentales y aumentan su riesgo ya que pueden no cumplir con los estándares del Gobierno. A diferencia del gerente de una empresa, el director de una ENL puede estar comprometido con la obtención de unos fondos determinados en particular para después descubrir que dichos fondos están por debajo de sus expectativas. Así, la dirección de una ENL puede dedicar tiempo, esfuerzo, y los recursos necesarios para obtener ingresos de todas las posibles fuentes de recaudación, independientemente de las posibilidades de recibir financiación (Kingma, 1993).

Markovitz (1952) demostró que la clave para diversificar un portfolio no estaba simplemente en el número de inversiones que lo componen, sino y más importante, en la correlación entre estas ya que si hay una alta correlación el efecto de la diversificación no reduce el riesgo como se espera. En el caso de las ENLs, la estabilidad de ingresos es tratada como una variable sobre la cual los gerentes de las ENLs tienen cierto control y se espera una mayor estabilidad si los gerentes desarrollan múltiples fuentes de ingresos que no se correlacionan estadísticamente. Es decir, existe una medida de asociación lineal entre las diferentes fuentes de ingresos (Tuckman y Chang, 1991). Desde esta perspectiva, la diversificación en fuentes de ingresos como donaciones privadas, subvenciones y actividades comerciales sería el modelo deseado al tener una baja correlación.

2.2.2.2.- Teoría de los Beneficios en la Financiación de las Entidades No Lucrativas.

La *Teoría de los Beneficios en la Financiación de las ENLs* (Young, 2007) busca una razón justificativa de las operaciones financieras de las ENLs. Específicamente, resalta la necesidad de cubrir los costes operativos y maximizar los ingresos al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la organización a corto plazo. La financiación de las ENL es más que la búsqueda de financiación y la combinación óptima de los riesgos y rendimientos. De hecho, la composición de los ingresos de estas organizaciones está determinada principalmente por su misión o la naturaleza de los servicios que presta. La propensión a adquirir ingresos de diversas fuentes depende de la naturaleza pública / privada de los bienes que producen las organizaciones. Según Young (2007, p341):

“Las fuentes de ingresos deberían corresponder o bien con la naturaleza de los beneficios otorgados o bien con los intereses de los proveedores de dichos recursos”

En este sentido, es posible afirmar que los programas de las organizaciones determinan la diversificación de los ingresos. Young (2007) identifica cuatro clases diferentes de beneficios que las ENLs proporcionan a sus posibles beneficiarios: beneficios privados, beneficios de grupo, beneficios públicos y beneficios comerciales. Diferentes fuentes de ingresos se corresponde directamente con estos beneficios distinta naturaleza. Por ejemplo, los derechos sociales y garantías de la ciudadanía, son beneficios públicos puros. En consecuencia, los contribuyentes deben ser la única fuente de apoyo a los derechos sociales. Por lo tanto se espera que el Gobierno financie totalmente a las ENLs para la atención de los derechos sociales. Sin embargo, otros servicios no son públicos por naturaleza: servicios apoyo a la formación, centros de la tercera edad, iniciativas de incorporación de inmigrantes, temas relacionados con el arte etc. Las organizaciones que actúan en estas áreas pueden recibir alguna asistencia del Gobierno, pero la prestación del servicio es voluntaria y aunque el Gobierno puede contribuir, los beneficios no son "públicos" en la naturaleza. Por tanto la financiación privada debe contribuir a la prestación e dichos servicios.

Para Young (2007), la mayor o menor flexibilidad en el gasto, el mayor o menor esfuerzo que se realiza para garantizar el equilibrio de las fuentes de ingresos, y las mayores o menores exigencias de presentación de informes determinan que no todos los recursos tengan la misma importancia. Así por ejemplo, las nuevas fuentes de financiación pueden requerir mayor inversión en actividades de captación y presentar mayor rigidez.

En línea con el trabajo de Young (2007), se puede establecer una relación natural entre los financiadores y los beneficiarios de los servicios. En este sentido, el trabajo de Rechtman (2008) y Mook et al (2007) permite establecer dicha relación. Se especifican tres grupos fundamentales de beneficiarios: Sector Público, organizaciones basadas en el Mercado y Sociedad Civil (Ver Tabla 2.1). La naturaleza de estos beneficiarios determina la idoneidad de los medios de financiación. Cada fuente de ingresos aporta un conjunto de expectativas a través de contratos explícitos o implícitos que acompañan a

estas relaciones (Bryce, 2006). Del mismo modo, cada tipo de beneficiario tiene una forma de supervisión y rendición de cuentas característica que influye en la entidad para sostener su misión.

Tabla 2.1. Comparación entre dependencia de ingresos y orientación en las ENLs

	Orientación a Sector Público	Orientación al Mercado	Orientación a la Sociedad Civil
Dependencia de ingresos	Principalmente gobierno Donantes de forma secundaria	Ingresos de clientes	Donantes
Orientación hacia público objetivo	Sociedad en general o población que lo necesite	Sociedad en general	Sociedad

Fuente: Mook et al (2007)

Las ENLs orientadas al Sector Público son organizaciones que suministran servicios públicos. Dependen principalmente de la financiación del Gobierno, es decir, obtienen ingresos a partir de contratos de servicios con el Gobierno y en segundo lugar de recaudación de fondos a partir de donaciones. A pesar de que operan en condiciones de competencia con el propio Estado, pueden ser vistas como socios del Gobierno o como una extensión de este. Este tipo de ENLs adoptan el rol de conexión entre la economía social y el sector público. Las organizaciones orientadas al Sector Público se pueden clasificar en varios tipos: la primera las orientadas la sociedad en general (arte, zoológicos, etc.). En segundo lugar, las que sirven a grupos de personas específicos (por ejemplo, personas sin hogar), y por último: aquellas que sirven a las personas con bajos ingresos o con dificultades y que requieren asistencia. Este último grupo se conoce habitualmente como organizaciones benéficas. Las ENLs orientadas al Sector Público son apoyados por una infraestructura elaborada incluyendo personal contratado y personal voluntario, consejos de administración, consejos comunitarios, agencias de voluntarios, y similares.

Las ENLs orientadas al mercado son organizaciones que compiten en el mercado con empresas lucrativas y, por tanto, ocupan el nexo entre la economía social y el sector privado. Suelen ser cooperativas con capital social (cooperativas de crédito,

cooperativas de alimentos, etc.), y las cooperativas sin capital social (por ejemplo, centros de cuidado de niños). Se diferencian de las organizaciones orientadas al Sector Público en el que los ingresos proceden principalmente del mercado como pagos por servicios en lugar de desde el Gobierno o los donantes, lo que se traduce en una fuente de ingresos enfocada en el servicio a los miembros en lugar de a los clientes externos.

Las ENLs orientadas a la Sociedad Civil se parecen más claramente a entidades "puras", con raíces en impulsos religiosos o caritativos. Esta categoría incluye las mutuas sin fin de lucro y que están orientadas hacia los miembros que financian los servicios a través de cuotas, las congregaciones religiosas, las organizaciones profesionales, las asociaciones de ayuda a inmigrantes y de autoayuda y por último, las organizaciones de servicios sociales. También incluye organizaciones de voluntarios, que son diferentes de las ENLs orientadas al mercado y al Sector Público. Su enfoque es externo y sus propósitos son principalmente de servicios de caridad. Algunos ejemplos son ciertos grupos de defensa de causas y fundaciones que recaudan fondos para tratamiento de enfermedades.

En conclusión, bajo la *Teoría de los Beneficios en la Financiación de las ENLs* las organizaciones se deben diversificar o concentrar sus ingresos en función de sus fuentes "naturales" de financiación y no optar por otro tipo de fuentes que aunque a priori parezcan atractivas, no son congruentes con los objetivos y la misión de la organización. Por ejemplo, organizaciones religiosas no deberían realizar actividades comerciales como forma principal de financiación y depender principalmente de subvenciones y donaciones

2.3 Enfoques organizativos

Los enfoques organizativos se centran en los entornos tanto internos como externos en los que operan las ENLs, así como en las estrategias utilizadas para hacer frente a las incertidumbres derivadas de las relaciones entre los proveedores de recursos y usuarios de los servicios (Chang y Tuckman, 1994).

La teoría más extendida desde el punto de vista organizativo para explicar la diversificación de ingresos es la *Teoría de la Dependencia de Recursos* de Pfeffer y Salancik (1978). En la literatura non profit este marco teórico ha sido utilizado en los trabajos de Froelich 1999; Hodge y Piccolo 2005; Shea y Wang, 2015. Una teoría complementaria es la *Teoría Institucional*. Varios autores han argumentado que hay una secuencia temporal en algunos cambios en la organización a gran escala, las primeras fases están dominadas por las dinámicas técnicas (justificada desde la *Teoría de la Dependencia de Recursos*). En fases posteriores, adquiere mayor importancia la dinámica institucional (justificada mediante la *Teoría Institucional*) (DiMaggio y Powell, 1983; Tolbert y Zucker, 1983). A continuación, se exponen ambas teorías.

2.3.1.- Teoría de la Dependencia de Recursos

La *Teoría de la Dependencia de Recursos* considera que el entorno esta integrado por una serie de elementos que imponen el mercado y la demanda de eficiencia a las organizaciones. La dependencia con el entorno es un fenómeno clave en el análisis de las relaciones de intercambio entre organizaciones. Es la base para explicar la capacidad de una organización para influir en el comportamiento de otra organización. No se puede entender la estructura ni el comportamiento de una organización sin entender el contexto en el que opera; así, las organizaciones no son autosuficientes y deben llevar intercambios con su entorno. Debido a la necesidad de estos intercambios, se crea la dependencia de las organizaciones con su entorno.

La *Teoría de la Dependencia de Recursos*, conceptualiza entornos primordialmente en términos técnicos, es decir, entornos en los que se producen productos o servicios que se intercambian en un mercado de tal manera que las organizaciones son recompensados por un desempeño eficaz y eficiente (Scott, 1987). Esto promueve el desarrollo de estructuras racionalizadas para coordinar los trabajos técnicos de manera eficiente. El entorno es esencial para la supervivencia pues proporciona o retiene recursos que se necesitan (Aldrich y Pfeffer, 1976). En el contexto de las ENLs, en los últimos 25 años, la Teoría de la Dependencia de Recursos ha sido con frecuencia la referencia básica para examinar cómo las ENL sobreviven y rinden cuentas (Miller-Millesen, 2003). Es

decir, mediante el vínculo de los recursos de la organización con su entorno, se explica por qué las ENLs como organizaciones, deciden modificar o diversificar sus fuentes de financiación.

El trabajo de Pfeffer y Salancik (1978) sentó las bases de un marco teórico en el que la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las contingencias externas es el punto básico de partida y en el que se analizan las estrategias a través de las cuales las organizaciones se enfrentan a su entorno. Pfeffer y Salancik (1978) argumentan que las estrategias que adoptan las organizaciones son producto del entorno y de las restricciones y contingencias que se deriven de él. Las organizaciones adoptan estrategias para hacer frente a las limitaciones derivadas de la interdependencia de los recursos entre ellas y prestan especial atención a las incertidumbres inherentes a los flujos de recursos y a las dependencias entre los proveedores de recursos y los receptores de estos. En consecuencia, las organizaciones analizan diferentes alternativas estratégicas para mejorar su autonomía y alcanzar sus objetivos en condiciones del entorno tales como la escasez y la incertidumbre.

No se puede entender la estructura o el comportamiento de una organización sin entender el contexto en el que opera. Si las organizaciones quieren ser autosuficientes y sobrevivir, deben tener intercambios con su entorno. Esta necesidad de intercambios crea la dependencia. De acuerdo con Pfeffer y Salancik (1978, p.2):

“La clave para la supervivencia de la organización es la habilidad para adquirir y mantener los recursos”.

Siguiendo el trabajo de Pfeffer y Salancik (1978), para que la dependencia entre dos organizaciones cree poder de una sobre otra, debe haber una relación de intercambio asimétrica. Esto se produce en la relación entre las ENLs y sus proveedores de fondos: el proveedor de fondos puede influir o constreñir el comportamiento de la ENL en los servicios que ésta presta. Es esencial que una ENL conozca los requerimientos de sus financiadores tanto para adquirir los recursos como para mantenerlos. Así, una de las actividades que tiene que realizar una ENL es interactuar con las personas y las organizaciones que controlan dichos recursos (Froelich, 1999). En otras palabras, hay

relaciones políticas y sociales que tiene que gestionar la ENL con las entidades que las financian. El poder que tiene un financiador está estrechamente vinculado con la dependencia que tenga la ENL de éste. Las ENLs buscan mantener la autonomía e intentan gestionar sus dependencias en grupos externos (Greening y Gray, 1994). Un ejemplo es el estudio de Boland y Pondy (1986) sobre la asignación de recursos en una universidad. Esta investigación demostró la dependencia de la universidad de su principal patrocinador (el Estado) por los recursos, y el despliegue de poder dentro de la organización para enfocar las prioridades hacia su financiadores.

La *Teoría de la Dependencia de Recursos* es una importante herramienta teórica para entender las estrategias de orientación al mercado dentro del Sector No Lucrativo (Macedo y Pinho, 2006). Como indica Froelich (1999), las organizaciones que dependen de pocas fuentes de ingresos se vuelven altamente dependientes de sus proveedores para la supervivencia. Si dependen exclusivamente de uno o pocos proveedores de recursos son propensos a experimentar sus influencias restrictivas (Macedo y Pinho, 2006). En consecuencia, las ENLs pueden optar por diversificar sus fuentes de ingresos para gestionar sus relaciones de dependencia. De esta manera, adquieren mayor grado de autonomía y mayor poder de negociación frente a los financiadores que si concentran su financiación en uno o pocos proveedores de recursos.

La diversidad de dichas fuentes de financiación, es decir, la heterogeneidad - homogeneidad de los recursos es un factor problemático que influyen en la incertidumbre y la dependencia de las organizaciones (Bieldfield, 1992). Este autor advierte también en el caso de las ENLs, que cuanto mayor es la diversificación de financiadores, mayor grado de incertidumbre tendría que afrontar en términos de relaciones continuas con estos proveedores de recursos. La incertidumbre se refiere a situaciones en las que podrían surgir nuevas prioridades en los distintos tipos de proveedores de fondos en cualquier momento (estas prioridades pueden cambiar), en lo relativo a sus procedimientos y tipo de requisitos que deben reunir las ENLs que financian, y así sucesivamente (Bieldfield, 1992). En consecuencia, en situaciones de incertidumbre, existe una mayor impredecibilidad de los recursos. Ante esta situación, las ENLs podrían contratar personal especializado como agentes de desarrollo, recaudadores de fondos, o especialistas en captación de subvenciones para estudiar la

evolución del entorno de financiación y gestionar las relaciones con los proveedores de fondos. El personal de relaciones públicas o los investigadores de mercado suelen realizar estas funciones. Otra opción que tienen las ENLs es utilizar consultores externos.

En resumen, los cambios estructurales en las organizaciones se deben a los cambios tecnológicos o de mercado y los responsables en la toma de decisiones intentan maximizar los resultados y minimizar los costes (Galbraith, 1977; Pfeffer y Salancik, 1978; Thompson, 1967). No obstante, la *Teoría de la Dependencia de Recursos* ha sido criticada recientemente por los teóricos que afirman que es demasiado racional y limitada en términos de las variables que considere (Bieldfield, 1992). Otros aspectos sociológicos pueden alterar la dependencia de los recursos como son los aspectos culturales y sociales.

2.3.2.- Teoría Institucional

La *Teoría Institucional* hace hincapié en las demandas sociales y normativas que los entornos imponen a las organizaciones (Bieldfield, 1992). La institucionalización es un proceso que refleja la propia historia de la organización y explica la forma en que la organización y los individuos han ido creando su nicho, interpretando los fenómenos, ocupando posiciones de poder y relaciones. Según Broom y Selznick, (1955, p. 238), la institucionalización se puede definir como:

"la aparición de un patrón: ordenado, estable y socialmente integrado alejado de actividades inestables, poco organizadas, o estrictamente técnicas".

La *Teoría Institucional* se refiere a cuestiones que implican preocupación social y deja sin aceptación modelos convencionales de organización o premisas irreflexivas de la gerencia. Las organizaciones no son simplemente el producto de una sofisticación técnica incremental, sino que son el resultado de una creciente racionalización de reglas culturales (mediante acciones profesionales, gubernamentales, etc.) que proporcionan una base independiente para construir organizaciones. (Meyer y Rowan, 1977).

Meyer y Rowan (1977) hacen hincapié en la relación de la organización con el entorno externo, y destacan la importancia de las formas institucionalizadas para explicar la estructura que adoptan las organizaciones. Dejan a un lado las consideraciones que pudieran hacerse en términos de eficiencia y se alejan de los procedimientos racionalizados para centrarse en el mantenimiento de su legitimidad. La otra fuente fundamental de la *Teoría Institucional* es el trabajo de DiMaggio y Powell (1983) que explica los procesos a través de los cuales se diseminan y generalizan ciertas formas institucionales que suponen prácticas homogéneas asociadas a ciertas expectativas sobre los resultados. La *Teoría Institucional* demuestra cómo los comportamientos de una organización son respuestas no solamente a las presiones del mercado, sino también a las presiones institucionales (presiones de las agencias reguladoras, tales como el Estado y las organizaciones profesionales), y a las presiones sociales generales.

Bajo este entorno, la *Teoría Institucional* analiza las presiones institucionales que tienen que afrontar las organizaciones y a las que tienen que dar respuesta. No se trata en el caso de las ENLs de cumplir con su misión como objetivo exclusivo, sino de prestar atención a las relaciones que tiene con la sociedad en general y con sus financiadores de los que necesita apoyo y soporte para sobrevivir. En consecuencia, desde el punto de vista de la *Teoría Institucional*, las opciones estratégicas son adoptadas de acuerdo con el orden institucional donde está inserta una organización. El entorno proporciona una visión más o menos compartida de lo que las organizaciones deberían ser y cómo deberían comportarse. Covaleski y Dirsmith (1988a, 1988b) realizaron un estudio sobre una ENL, en el que se puso de manifiesto la importancia del lenguaje (en concreto, lenguaje contable en su presupuesto) para el despliegue de influencia a nivel político en un periodo de declive y las expectativas sociales y organizativas que generó. Otro estudio basado en la *Teoría Institucional* es el de Christen y Moulin (1995) sobre la Cruz Roja Danesa en el que la capacidad de recuperación de la organización se debe a la priorización de las necesidades institucionales más amplias desde el primer momento de su existencia, lo que aumenta su legitimidad y mejora de sus recursos y capacidades de supervivencia.

Así pues, se trata de obtener legitimidad y aceptación social como objetivo por parte de las ENLs. Como indican Meyer y Rowan (1977), la legitimidad, no la eficiencia, es crítica para obtener la habilidad de asegurarse los recursos vitales. En este sentido, bajo la perspectiva de la *Teoría Institucional*, las organizaciones reflejan sus entornos externos (Meyer y Rowan, 1977) por lo que las ENLs deben realizar aquellas actividades que mejor les identifiquen con su entorno. Autores como Galaskiewicz y Wasserman (1989) han señalado que la cantidad de dinero que una ENL recibe de los contribuyentes es una función de la legitimidad de la organización. En este sentido, como organizaciones con legitimidad tienen más éxito en la obtención de un mayor porcentaje de contribuciones (Erwin, 2013). Desde este planteamiento, la necesidad de construir legitimidad y confianza de los donantes se hace insoslayable.

DiMaggio y Powell (1983) llaman isomorfismo a los procesos por los cuales las organizaciones guardan cada vez mas semejanza debido a que adoptan respuestas estandarizadas a la incertidumbre. La incertidumbre es una fuerza que anima a la imitación. Esto es especialmente probable cuando las tecnologías de organización, son poco conocidas, los objetivos son ambiguos, o el entorno crea incertidumbre. DiMaggio y Powell (1983) indican tres tipos de isomorfismo que puede adoptar una organización:

- a) *Coercitivo*: Organizaciones que adoptan ciertas actitudes motivadas por el Estado, otra organización mas poderosa o la sociedad. Estas presiones incluyen regulaciones que obligan a obedecer y otorgan legitimación a aquellos que las cumplen.
- b) *Mimético*: Procesos de imitación de algunas organizaciones que buscan seguir a otras exitosas. Las organizaciones tratan de adoptar aspectos y atributos que parecen conducir a una organización al éxito, y por lo tanto, evitar procesos de prueba y error.
- c) *Normativo*. Procesos relacionados con la profesionalización, es decir, con la educación profesional formal, la difusión del conocimiento de los expertos y la definición de métodos para establecer una base de conocimientos y la legitimidad de trabajo. Los grupos de profesionales extienden su influencia y

legitimación a las ocupaciones que ellos representan. El isomorfismo normativo se asocia a la profesionalización, causada por la experiencia previa del personal técnico y directivo. La formación, hace que las opiniones sobre los problemas y la forma de racionalizarlos sea similar.

En esta línea, desde la *Teoría Institucional* se puede justificar la diversificación de ingresos como una forma de buscar legitimidad a través de distintos mecanismos: a través de un isomorfismo coercitivo, como es el caso de exigencias por parte de diferentes gobiernos en el grado de dependencia de ingresos de las ENLs a la hora de obtener cierto tipo de subvenciones (Existen presiones para que los recursos públicos no sean las únicas fuentes de financiación). Tal como indica Bielfield (1992), la diversificación de ingresos incrementa la dificultad de enfrentarse a los problemas de la comunidad para ganar legitimidad y reconocimiento. Por otra parte, las organizaciones se “vigilan” intensamente unas a otras. Las prácticas de éxito son imitadas e institucionalizadas. Además, las fuerzas isomórficas se intensifican por la dependencia de una sola (o varias pero similares) fuentes de ingresos para la financiación de la organización (DiMaggio y Powell, 1983). A través de un isomorfismo mimético se replica la estrategia de ingresos de ENLs de éxito a otras, especialmente para organizaciones con tecnología con limitado entendimiento, objetivos ambiguos o en entornos donde se crea una incertidumbre simbólica (Bielfield, 1992). Las ENL para ganar legitimidad, realizarán actividades similares a otras desarrolladas por ENLs que se perciben como organizaciones legítimas y exitosas por parte de los financiadores (Bielfield, 1992). Un ejemplo de isomorfismo viene recogido en el trabajo de Arnaboldi y Lapsley (2004) sobre la adopción de sistemas de costes basados en actividades para resolver los problemas de los sistemas tradicionales de gestión de costes que afectan a las ENLs de salud. A pesar que este sistema no era requerido para percibir subvenciones, era adoptado por las organizaciones de dicho sector pero sin embargo no era finalmente implementado para su uso.

En conclusión, el grado de diversificación de las ENLs dependerá del que tengan otras entidades similares y de las presiones regulatorias y de los proveedores. La recompensa de la legitimidad viene dada por el aumento de los recursos de la organización y la mejora de las expectativas de supervivencia. Si la organización mantiene estructuras y

prácticas diferentes a las del sector, las consecuencias que cabe esperar son que aumente su vulnerabilidad siendo percibida como negligente e incluso como ilegítima.

2.4 Resumen sobre las Teorías expuestas

A continuación se presenta en la Tabla 2.1 un resumen de las teorías expuestas.

Tabla 2.2 Resumen de teorías expuestas

Enfoque	Teoría	Contribución en relación a la diversificación	Principales autores
Fallos de Ejecución	Teoría de los Fallos de Gobierno	Las ENLs actúan como proveedor de bienes colectivos en sustitución de los gobiernos ante demandas heterogéneas insatisfechas donde se producen fallos de gobierno.	Weisbrod (1975; 1988)
	Teoría del Fallo Contractual	Las ENLs actúan como proveedor de bienes de confianza en sustitución de empresas lucrativas en situaciones de información asimétrica o contratos imperfectos.	Hansmann(1980; 1987; 1999 y 2009)
	Teoría de los Fallos del Sector No Lucrativo	Las ENLs pueden fallar en la prestación de bienes colectivos por debilidad en su estructura financiera al depender de donaciones esporádicas e inestables en el tiempo. Las ENLs pueden colaborar con el sector público para evitar los fallos	Salamon (1986, 1987, 1995 y 1999)
	Teoría del Pluralismo del Bienestar	La prestación de servicios de bienestar por el Gobierno, lleva a una mayor demanda que no puede cubrir. En este contexto, las ENLs, colaborando con empresas lucrativas, pueden encontrar mas oportunidades de desarrollo	Johnson (1990)

	Teoría de los Costes de Transacción	Las ENLs aparecen como instituciones que logran minimizar los costes asociados a determinadas transacciones económicas frente a las otras dos alternativas institucionales: el Sector Público y el Sector Privado Lucrativo. Se reducen las asimetrías de información y costes de control de los outputs	Coase (1935), Krashinsky (1986), Williamson (1975, 1985)
Teoría Financiera	Teoría Moderna de Selección de Cartera o Teoría Moderna del Portfolio	La diversificación de los ingresos es una estrategia prudente para la generación de recursos que potencialmente minimiza la volatilidad de las fuentes de financiación y aumenta la probabilidad de supervivencia	Kingma (1993), Markowitz (1952)
	Teoría de los Beneficios en la Financiación de las ENLs	Las organizaciones se deben diversificar o concentrar sus fuentes de ingresos en función de sus fuentes naturales de financiación	Young (2007)
Enfoque organizativo	Teoría de la Dependencia de Recursos	Las estrategias que adoptan las organizaciones son producto del entorno y de las restricciones y contingencias que se deriven de él. Las organizaciones analizan diferentes alternativas estratégicas como la diversificación de ingresos para mejorar su autonomía y perseguir sus intereses con el objetivo de hacer frente a las condiciones ambientales tales como la escasez y la incertidumbre.	Froelich (1999), Pfeffer y Salancik (1978)
	Teoría Institucional	La legitimidad, no la eficiencia es crítica para obtener la habilidad de asegurarse los recursos vitales. La diversificación de ingresos incrementa los problemas de legitimidad y reconocimiento ante la comunidad. Las organizaciones se vigilan intensamente unas a otras, y las prácticas de éxito son imitadas e institucionalizadas.	DiMaggio y Powell (1983), Meyer y Rowan (1977)

Fuente: Elaboración propia

2.5 Conclusiones y elección del Marco Teórico

Tras el análisis de los principales marcos teóricos que ayudan a entender las razones por las que las ENLs optan por diferentes estrategias de financiación, consideramos que las teorías expuestas dentro del Enfoque de los Fallos de Ejecución albergan las principales explicaciones conceptuales de la existencia de las ENLs. Debida a su importancia, no se considera que se deban omitir en nuestro estudio. Sin embargo, desde el punto de vista de la diversificación no consideramos que sean las teorías adecuadas para justificar la diversificación o concentración de ingresos para las ENLs. No obstante, son marcos de apoyo que permiten entender por qué las organizaciones prestan cierto tipo de servicios en determinadas circunstancias contextuales.

Dentro del enfoque financiero, la *Teoría Moderna de Selección de Cartera* o *Teoría Moderna del Portafolio* es la aproximación que mejor ayudaría a la toma de decisiones a las ENLs en su estrategia de ingresos. Bajo esta perspectiva, la decisión de diversificar los ingresos queda justificada por la necesidad de reducir el riesgo por parte de una ENL. No obstante, la *Teoría de los Beneficios en la Financiación* de las ENLs adopta un punto de vista diferente respecto a la toma de decisiones sobre la estrategia de ingresos de las ENLs. En este caso, no se considera la diversificación como la estrategia de ingresos para todas las organizaciones. La ENLs se deben de financiar en función de sus fuentes “naturales”.

Desde el punto de vista organizativo, se justifica la opción de la diversificación de ingresos por la necesidad de reducir la dependencia de los financiadores. En este sentido la *Teoría de la Dependencia de Recursos* es el enfoque predominante (Froelich 1999; Hodge y Piccolo 2005). Este enfoque, considera a la organización desde un punto de vista, como señala Biieldield (1992), más racional ya que las organizaciones buscan de forma prioritaria la eficacia y eficiencia. Desde la *Teoría de la Dependencia de Recursos* se explica la forma en la cual las organizaciones se adaptan a las exigencias de sus fuentes de financiación. Cada fuente de recursos de la organización tiene una importancia relativa para la dirección (Hodge, 2006).

El grado de dependencia de cada una de las fuentes de financiación va a modificar el comportamiento de la organización en distintos aspectos (Ver Tabla 2.2). En consecuencia, una financiación basada en diferentes fuentes de ingresos obliga a la organización a hacer frente a las actividades necesarias para conservar, mantener e incluso incrementar cada tipo de recursos (Froelich, 1999). Como indica DiMaggio, (1986): los conflictos entre objetivos y las tensiones organizativas pueden ser difíciles de manejar. El mantenimiento de las relaciones de dependencia cada vez más complejas también es costoso, ya que cada flujo de ingresos requiere un considerable esfuerzo de gestión para tener éxito de forma continuada (Gronbjerg, 1992, 1993; Powell y Friedkin, 1986). Además, los gastos administrativos y los conflictos entre objetivos son de difícil evaluación (Froelich, 1999). Diferentes proveedores de fondos tienden a tener diferentes puntos de vista de lo que son objetivos plausibles. El establecimiento de indicadores de desempeño por parte de la ENL puede llevar a confusión sobre el alcance de cumplimiento de la misión (Tuckman, 1998). Múltiples funciones y direcciones en la actividad de una ENL puede dar lugar a "vaguedad en la misión" (Weisbrod, 1998)

A modo de conclusión, una vez identificadas y analizadas las diferentes teorías que pueden abordar el problema planteado en esta tesis, y de acuerdo con los argumentos anteriores, en este trabajo se considera que la pregunta a investigar expuesta en la

Tabla 2.3. Perfiles de estrategia de ingresos

	Contribuciones privadas	Fondos gubernamentales	Actividades comerciales
Volatilidad de ingresos	Alto	Bajo	Moderado
Efecto en el desplazamiento de objetivos	Fuerte	Moderadamente fuerte	Débil
Efecto en los procesos	Formalización	Formalización, estandarización	Racionalización
Efecto en la estructura	Administración profesionalizada	Burocracia profesionalizada	Empresa lucrativa profesionalizada

introducción y las hipótesis que se presentan en el Capítulo 3 son perfectamente consistentes con la *Teoría de la Dependencia de Recursos*, y en consecuencia el modelo de análisis que se planteará en el Capítulo 3 tendrá como base teórica principal dicha aproximación. No obstante, la Teoría Institucional desde el Enfoque Organizativo también puede ayudar en las respuestas a la investigación de este trabajo. Ambas teorías son compatibles y se han utilizado en convivencia en otros estudios sobre el Sector No Lucrativo (por ejemplo Zucker, 1983). Su combinación puede enriquecer la argumentación de la investigación y explicar la decisión hipotética de no diversificar los ingresos.

CAPÍTULO 3.

**MODELO ESPECÍFICO DE ANÁLISIS. PLANTEAMIENTO DE LAS
HIPÓTESIS**

3.1.- Introducción

Tras el marco general que ha sido expuesto en el capítulo 2, se centra este tercer capítulo en un modelo específico que ayude a resolver la pregunta planteada en la introducción. Se analiza el efecto de la diversificación de ingresos en la eficiencia administrativa y en la eficiencia en captación de fondos.

Primero se revisa la literatura correspondiente al rendimiento en las entidades no lucrativas (ENLs) y en concreto, en su eficiencia; segundo, se presentan los diferentes tipos de eficiencia dentro del ámbito del Sector No Lucrativo; tercero, se aborda el efecto de la diversificación de ingresos tanto en la eficiencia administrativa como en la eficiencia en captación de fondos; y por último, se plantea el modelo específico y las hipótesis a resolver.

3.2.- Rendimiento en las Entidades Sin Fin de Lucro

Rendimiento o *Performance* es un concepto extensamente utilizado. Habitualmente, el rendimiento es una medida de cómo de bien un mecanismo/proceso alcanza su propósito. En gestión empresarial, Moullin (2003) define el rendimiento de la organización como “Lo bien que la organización es gestionada” y “el valor que la organización entrega a sus clientes y a otros grupos de interés”. La medición del rendimiento es un concepto multidimensional: eficacia y eficiencia son las dos dimensiones fundamentales de rendimiento, como está enfatizado por Neely et al. (1995, p.1228):

“La efectividad (eficacia) se refiere a la medida en que se cumplen los requerimientos de los clientes mientras que la eficiencia es una medida de cómo económicamente los recursos de la organización se utilizan en la prestación de un determinado nivel de satisfacción de los clientes”

Al igual que las empresas lucrativas, a las ENLs cada vez se las requiere ser más efectivas (Wellnes y Jeger, 2014). A pesar de las diferencias, tanto las empresas como las ENLs usan medidas comprensivas de efectividad incluyendo medidas sobre clientes,

empleados y estándares financieros (Kaplan, 2001). En ambos tipos de organizaciones se requieren comportamientos similares con especial atención a la disciplina de mercado y a la reducción de los costes de estructura (Dees, 1998). No obstante, las ENLs tienen el añadido de tener que medir constantemente el rendimiento tanto de la eficiencia como de la efectividad sobre los objetivos organizacionales, es decir la misión para la que fueron creadas (Epstein y McFarlan, 2011). Por ejemplo, en organizaciones que desarrollan actividades comerciales para recaudar ingresos, si dedican demasiado capital a dicha captación y poco a la misión de la organización, pueden perder la exención de impuestos o ser acusadas de prácticas engañosas (Golden et al, 2012). Kaplan (2001, p. 353), indica que:

"El éxito de las organizaciones no lucrativas se debe medir por el grado de eficacia y eficiencia que cumplan con las necesidades de sus partes interesadas".

Dentro de las propias organizaciones, las ENLs tratan de buscar mejoras en la gestión a través de las cuales aumenta su rendimiento. Tienen muchas presiones para comportarse como una empresa lucrativa (Chenhall et al., 2015). Están adoptando medidas para tener un estilo propio de gerencia empresarial y herramientas para la gestión den rendimiento con un fuerte enfoque hacia los financiadores de la organización. (Maier y Meyer , 2011). Como consecuencia, se está produciendo una rápida profesionalización que está llevando en las últimas tres décadas a la mejora en la eficiencia y el rendimiento de las ENLs (Frumkin, 1998).

Decenas de libros transfieren las ideas clásicas sobre negocios para las empresas lucrativas para ser utilizadas por las ENLs. Se han comenzado a utilizar conceptos y herramientas ampliamente manejados en las empresas lucrativas como reingeniería, gestión de la calidad y benchmarking (Carnochan et al, 2014; Frumkin y Kim, 2001). No obstante, puede haber un rechazo ideológico de los valores de gestión por lo que es difícil en ocasiones para las ENLs adoptar este tipo de prácticas (Helmig et al., 2004). En concreto, en las organizaciones que tienen doctrinas verdaderas, certezas morales o garantías absolutas Cheney (1991). Collins (2005, p1) afirman que:

"Hay que rechazar la idea, bien intencionada, pero equivocada, de que el camino principal a la grandeza en los sectores sociales es llegar a ser más como un negocio"

Conceptos como el de cultura corporativa de la organización, la orientación al mercado, el compromiso organizacional y el desempeño son fundamentales para las organizaciones del Sector No Lucrativo (Pinho et al, 2014). Como Gallagher et al (2007) reconocen, la cultura organizacional es el conductor central del rendimiento superior.

La medición del rendimiento no solo es necesario desde el punto de vista interno de la propia ENL. Se lleva examinando a los equipos directivos de las ENLs en los últimos 40 años (Jaskyte y Holland, 2015). Grupos de interés como los donantes (privados y públicos) tienen gran interés en conocer el rendimiento en las ENLs que financian (Froelich, 1999; Michaelidou et al, 2015 Parsons, 2007). Los gobiernos, cada vez más, están exigiendo medidas de rendimiento para las ENLs que reciben sus fondos (Brooks, 2004), especialmente en aquellas ENLs que proveen de servicios públicos (VanSlyke, 2003).

Paradójicamente, a pesar de la exigencia de indicadores de rendimiento por parte de los diferentes financiadores, esta puede llevar a una posible pérdida de rendimiento. La efectividad de los servicios prestados puede ser sustituida por aspectos como la rendición de cuentas, las necesidades de normalización para cumplir con el programa previsto y por la observancia del contrato gubernamental (Lipsky y Smith, 1989). Las propias características de la fuente de ingresos pueden también reducir el rendimiento de una ENL. Por ejemplo, los fondos de los gobiernos generan fluctuaciones de los ingresos a corto plazo que pueden tener un efecto desestabilizador en la continuidad a largo plazo de una ENL y perjudicar la eficiencia y la moral de la organización (Froelich, 1999). En el caso de las donaciones, mientras las ENLs tratan de atraer a sus donantes mostrándoles indicadores de eficiencia en sus operaciones (Frumkin y Kim, 2001), resulta indudable que la captación de fondos requiere tiempo y gastos administrativos (Hodge y Piccolo, 2005).

Dentro de la división básica de rendimiento en eficiencia y eficacia, este trabajo se ha centrado en la eficiencia como medida a investigar. A continuación, se analiza dicho concepto dentro del entorno del Sector No Lucrativo.

3.2.1- Concepto de Eficiencia.

Se puede definir eficiencia como la suma de *outputs* a partir de unos *inputs* dados (Davis y Peri, 2002). En el caso de las ENLs, existen diferentes definiciones similares a las de las empresas lucrativas. Para Brooks (2006), las organizaciones deben producir el máximo de *outputs* con el mínimo de *inputs*, es decir, hacer el máximo con lo mínimo. No obstante, también hay definiciones más orientadas al contexto propio de las ENLs. Parsons (2003) define la eficiencia como el grado en que las ENLs dirigen sus recursos a la misión de la organización.

Dentro del interés sobre la medición del rendimiento, las ENLs habitualmente reportan sobre su eficiencia para demostrar cómo gastan sus ingresos y los destinan a sus programas, a la captación de fondos y a las tareas administrativas (Li et al, 2012). Es crítico para las organizaciones, no solo mostrar su legitimidad, sino también su eficiencia (Kearns et al, 2014). Este *reporting*, es consistente con la *Teoría de la Dependencia de Recursos* argumentada en el capítulo anterior. El reporte de la eficiencia, es importante para los grupos de interés que financian las ENLs. A continuación, se justifican las principales motivaciones para medir la eficiencia según el tipo de financiador de una ENL, es decir, donantes, gobiernos y actividades comerciales.

3.2.1.1.- Valoración de la Eficiencia para los Donantes

A la hora de realizar contribuciones, los donantes tienen en cuenta en primer lugar la organización a la que realizan sus aportaciones, es decir, la misión y los programas. En segundo lugar tienen en cuenta cómo gastan sus aportaciones (Li et al, 2012). La literatura indica que los donantes tienen más probabilidad de contribuir a las ENLs cuando éstos entienden cómo está funcionando y operando (Mitchell, 2009). Por esta razón, las ENLs deben aumentar la confianza pública en general ya que, consiguiendo

dicha confianza, obtienen más ingresos como resultado (Bekkers, 2003). El aumento de dicha confianza, se puede conseguir a través de la publicación de indicadores financieros como lo son los indicadores de eficiencia. Las ENLs normalmente reportan ratios de eficiencia sobre su programa de actuación, captación de fondos o gastos administrativos a la hora de demostrar como gastan los ingresos percibidos a través de donaciones (Li et al, 2012).

A este respecto, los indicadores de eficiencia son directamente sensibles a las demandas de los donantes para entender cómo las ENLs gastan su dinero y toman decisiones (Arya y Mittendorf, 2015; Hager y Flack, 2004; Parsons, 2003). Varias investigaciones han demostrado que la percepción pública de la eficiencia de una ENL en gran medida influye en la actitud y la probabilidad de donar (Bekkers, 2003, Bennett y Savani, 2003; Parsons 2007). No obstante, la eficiencia no es la principal razón que tienen los donantes para hacer sus donaciones aunque no implica que esta no sea relevante para ellos (Van Iwarden et al., 2009). La mayoría de los donantes quieren que la mayor parte de su contribución (tanto como sea posible), vaya hacia la misión de la organización, es decir, que no se realicen excesivos gastos para otras funciones necesarias para operar que puede tener la ENL como son las tareas administrativas o la captación de fondos. Es decir, las organizaciones con mayor porcentaje de gastos dedicados a su programa básico, se consideran mas eficientes (Hager y Flack, 2004).

Desde el punto de vista empírico, distintos estudios han examinado la influencia de la eficiencia sobre las donaciones recibidas aunque han proporcionando resultados inconsistentes (Bowman 2006; Callen; 1994; Greenlee y Brown 1999; Tinkelman y Mankaney 2007). Posnett y Sandler (1989) y Weisbrod y Domínguez (1986) encuentran una relación significativa entre los índices de eficiencia de las ENLs y el total de donaciones; Gordon et al. (2009) detectan también una relación positiva entre la eficiencia de las ENLs y el total de donaciones en aquellas organizaciones en las que organismos de vigilancia independientes desarrollan calificaciones sobre la base de sus niveles de eficiencia. Steinberg (1986a, 1986b) señala la existencia de una relación significativa entre los gastos generales de recaudación de fondos y el total de donaciones, y Frumkin y Kim (2001) aprecian una relación significativa entre los gastos generales y las donaciones totales. Examinando sólo donaciones de particulares,

Tinkelman (1998) encuentra que las donaciones están significativamente relacionadas con la eficiencia en captación de fondos.

No solo los resultados de eficiencia pueden influir en el nivel de donaciones recibidos, el simple hecho de informar sobre dichos indicadores también puede tener efectos beneficiosos. Church y Parsons (2008) encuentran que el dar información de eficiencia a los donantes potenciales puede influir positivamente en las donaciones, pero los donantes no donan más a una organización porque esta tenga medidas de alta eficiencia. Por el contrario, Buchheit y Parsons (2006) y Parsons (2007) advierten que las ENLs que proporcionan a los donantes información de su eficiencia no aumentan significativamente sus donaciones. Sin embargo, los donantes aportan más a la organización con los ratios más altos de eficiencia en su programa pero cuando optan por adquirir la información de la eficiencia de dicha organización.

3.2.1.2.- Valoración de la Eficiencia por los Gobiernos

Los gobiernos exigen cada vez ser más eficientes a las ENLs (Wellens y Jegers, 2014). Algunos motivos que exigen a las ENLs operar con razonable eficiencia han sido, por un lado, la medición del rendimiento por parte de los gobiernos y por otro lado, escándalos en el pasado que han llevado a una baja credibilidad de las ENLs. Los gobiernos son cada vez más insistentes en las medidas de desempeño tangibles de los fondos que destinan al Sector No Lucrativo. Las ENLs se convierten en socios con los gobiernos en los servicios públicos donde la competencia, la capacidad, o la política soportan la falta de resultados claramente definidos y medibles (Brooks, 2004).

Gronbjerg (1993) analizó una amplia gama de los costes de transacción asociados a la contratación, y describe exhaustivamente que muchas fuentes de costes derivan de la coordinación, la incertidumbre y la comunicación que los contratos pueden imponer entre los gobiernos y las ENLs. Estos costes son un factor importante de la falta de eficiencia en las relaciones de financiación entre las ENLs y los gobiernos.

Como medida de eficiencia, el Centro Nacional de Estadísticas sobre Caridad de

Estados Unidos¹ (*National Center for Charitable Statistics - NCCS*) indica que, aunque las normas de qué proporciones son aceptables no son unánimes en diferentes sectores de las ENLs. Se considera en general que no más del 35 por ciento del gasto debe dedicarse a la recaudación de fondos y a los gastos administrativos. Un ejemplo de la importancia de estas cuestiones es la Campaña Federal Combinada del Gobierno de los Estados Unidos (*US Government Combined Federal Campaign*) de 2003, que recaudó casi 250 millones de dólares, y que exigía a las organizaciones que participaron con no tener un coste en su recaudación de fondos y administrativo superior al 25 por ciento de los ingresos totales de la organización (Van Iwaarden et al., 2009).

3.2.1.3.- Valoración de la Eficiencia en la Actividad Comercial

Como en las empresas privadas, los recursos limitados y el incremento de la competición en la provisión de servicios ha forzado a las ENLs a incrementar su eficiencia sin comprometer su efectividad (Callen et al, 2003; Speckbacher, 2003).

Las ENLs, cuando realizan actividades comerciales, deben prestar más atención a la disciplina del mercado, y a la reducción de las estructuras de costes (en sentido amplio) y centrarse en los resultados financieros más de lo habitual (Dees, 1998; Emerson y Twersky, 1996; Brinckerhoff, 1994; Weisbrod, 1998). En sus actividades comerciales, las ENLs no solo compiten con otras ENLs, sino que compiten como empresas lucrativas que realizan la misma actividad, luego para poder competir en el mercado, deben de mantener unos niveles razonables de eficiencia.

3.3.- Formas de Medir la Eficiencia en las ENLs

Una medida de eficiencia, debería decir en qué medida una entidad utiliza bien sus recursos. Aunque aproximaciones imperfectas son habitualmente utilizadas para medir

¹ Es el repositorio nacional de datos sobre el sector de entidades sin fines de lucro en los Estados Unidos. Su misión es desarrollar y difundir datos de alta calidad sobre las organizaciones sin fines de lucro y sus actividades para su uso en la investigación sobre las relaciones entre el sector de las entidades sin fines de lucro, el gobierno, el sector comercial y la sociedad civil en general.

el comportamiento organizativo en las ENLs. Algunas se basan en medidas sobre la cantidad de ingresos y gastos. (Ditrina, 1984).

Una forma habitual de medición de la eficiencia en ENLs es exclusivamente a través de los gastos. Se dividen los gastos en tres partidas: gastos de programa, gastos de administración y gastos en captación de fondos. Estos tres tipos de gastos sumarán el total de gastos de la organización. Las ENLs deben determinar cuánto del presupuesto total de su organización debe ser gastado directamente en sus programas, y cuánto en la recaudación de fondos y en administración (Hager y Flack, 2004). Hay que tener en cuenta que el objetivo de una ENL es el de maximizar la suma de dinero comprometida para las actividades de su programa (Baber et al, 2001).

Basados específicamente en el gasto en su programa, es común el uso de un indicador de *Eficiencia de Programa* medido como el porcentaje de los costes del programa sobre los costes totales (Baber et al, 2001). Así y como indica Parsons (2003), se analiza la parte media de cada aportación que llega a los beneficiarios de la organización como un indicador de eficiencia buscando maximizar dicho valor. Aunque varía en función del sector dentro del ámbito de las ENLs, estos valores suelen estar por encima del 65 % (Hager y Flack, 2004). Otra forma habitual de medir la eficiencia de programa con un indicador que divida el total de gastos sobre el gasto en el programa. (Marudas y Jacobs, 2008). En este caso, se trata de una medida de ineficiencia organizacional y se buscará minimizar dicho valor.

Los estudios de Carrol y Stater (2008), Frumkin y Keating (2011), Mayer et al (2012), junto con Tuckman y Chang (1991) definen dos tipos de eficiencia: la *Eficiencia Administrativa*, basada en las partidas presupuestarias o gastos administrativos y la *Eficiencia en Captación de Fondos*. Se definen *Eficiencia Administrativa* como el porcentaje de los costes administrativos sobre los costes totales y *Eficiencia en Captación de Fondos* como el porcentaje de los costes de recaudación de fondos sobre los costes totales. En ambos casos, se busca minimizar dichos valores. Siguiendo la lógica de Hager y Flack (2004), la suma de ambos valores, *Eficiencia Administrativa* y *Eficiencia en Captación de Fondos*, no debe ser superior al 35 %. Es decir, los gastos

administrativos mas los gastos en captación de fondos deben sumar una partida muy inferior a los gastos directos en los programas.

Otros indicadores de eficiencia en captación de fondos comúnmente utilizados, tienen en cuenta no solo los gastos, sino también los ingresos. Weisbrood y Dominguez (1986) definen “*price*” como el precio que paga un donante al comprar un dólar de valor de los *outputs* de la organización por encima del dólar del importe donado. Los trabajos de Weisbrood y Domínguez (1986) y Wong et al (1998) se basan en la idea de que al incrementar el gasto en administración y en captación de fondos, el precio que paga el donante aumenta y esto influye negativamente sobre el interés del donante al considerar que una parte importante de su colaboración no se destina al programa de la ENL. De acuerdo con la lógica económica, las organizaciones racionales deben seguir gastando dinero en la recaudación de fondos y por cada dólar, conseguir obtener otro dólar adicional (Hager y Flack, 2004, Weisbrood y Dominguez, 1986). El estándar dice que las ENLs deberían de gastar no más de entre el 25 y 50 % de las contribuciones en captación de fondos (Hager y Flack, 2004). Por último, otro indicador comúnmente utilizado para medir la eficiencia en captación de fondos es aquel que mide los gastos en la captación de fondos sobre los ingresos en dicha captación (Van Iwardeen et al, 2008).

Al igual que en el análisis de eficiencia en las empresas privadas, otra medida comúnmente utilizada es el *retorno de inversión (ROI)* que se mide en el caso de las ENLs como el porcentaje de los ingresos menos gastos sobre el total de activos (Brooks, 2006). Esta medida ha sido utilizada por Brooks (2006) para comparar la eficiencia de las ENLs respecto a empresas lucrativas.

En este trabajo, se ha decidido medir la *Eficiencia en Captación de fondos* y la *Eficiencia Administrativa* siguiendo los trabajos de Carrol y Stater (2008), Frumkin y Keating (2011), Mayer et al (2012) y Tuckman y Chang (1991). Estos indicadores permiten analizar cómo se distribuyen los gastos de la organización, ayudando a detectar las necesidades organizativas y la complejidad de estas. La *Eficiencia de Programa* es un indicador complementario a los dos seleccionados. Al ser mas limitado y no permitir discernir entre que parte de los gastos se dedica a captación de fondos y que parte a gastos administrativos ha sido descartado para el estudio.

3.4.- Efectos de la Diversificación en la Eficiencia de las ENLs. Planteamiento de hipótesis

La diversificación de los ingresos implica la generación de fondos a partir de fuentes tales como las contribuciones privadas, subvenciones públicas y las actividades comerciales. Están relativamente demostrados los efectos positivos que tiene la diversificación desde un enfoque financiero. Muchos estudios han demostrado el efecto positivo que produce la diversificación de ingresos en medidas de capacidad financiera y longevidad (ver por ejemplo, Chang y Tuckman, 1994; Greenlee y Trussel, 2000).

Antes de argumentar los efectos negativos, en concreto que pueden llevar a una pérdida de eficiencia en las ENLs, se resumen los principales trabajos que apuntan a los efectos positivos de la diversificación en indicadores financieros. Estos trabajos están principalmente respaldados por la Teoría Financiera a través de la *Teoría Moderna de Selección de Cartera o Teoría Moderna del Portfolio*.

La diversificación de ingresos se ha presentado como una manera de maximizar la independencia de los recursos de las NPO. Tener una amplia variedad de fuentes de financiación parece una buena manera de reducir el riesgo de perder una sola fuente de recursos. En análisis de indicadores financieros en las ENLs han hecho hincapié en los beneficios de una cartera diversificada de fuentes de financiación. En esta línea, Chabotar (1989) indica que las organizaciones deben diversificar sus fuentes de ingresos de modo que no se conviertan en dependiente de las subvenciones públicas, donaciones privadas, cobro de cuotas a los usuarios o cualquier única fuente de financiación. Tuckman y Chang (1991) identifican cuatro ratios contables que pueden ser utilizados para indicar la vulnerabilidad financiera. Estos autores encuentran que en uno de ellos, la diversificación de los ingresos se correlaciona positivamente con la salud financiera. Bielefeld (1992) indica que las ENLs son vulnerables a factores institucionales, la financiación heterogénea tiene efectos positivos en el modelado y la participación en los esfuerzos colectivos. En un estudio posterior, Chang y Tuckman (1994) reflejan que las organizaciones que se basan principalmente sus fuentes de financiación en donaciones, están sujetos a una mayor imprevisibilidad. Por otra parte,

se encuentran con que múltiples fuentes de ingresos producen mayores excedentes que las ENLs que se concentran en una determinada fuente de financiación. Greenlee y Trussel (2000) señalan que la diversificación de las fuentes de financiación disminuye la probabilidad de la reducción de los gastos del programa y la pérdida de activos netos. Hager (2001) sugiere que los ingresos diversificados reducen la posibilidad de cierre de la organización. El estudio de Carroll y Stater (2008) investiga si la diversificación de ingresos conduce a una mayor estabilidad en las estructuras de ingresos de las ENLs. Sus resultados muestran que una cartera diversificada reduce la volatilidad de los ingresos del empate dependencia de los ingresos obtenidos, inversiones y aportes. En definitiva, una amplia literatura muestra desde un enfoque principalmente económico que una cartera diversificada de ingresos es conveniente para la estabilización de las fuentes de financiación y el aumento de las posibilidades de supervivencia.

Aunque la mayor parte de los trabajos apuntan al efecto positivo de la diversificación, existen argumentos apoyan la concentración de fuentes de financiación dentro de la estrategia de ingresos desde un punto de vista organizativo. Cada tipo de fuente de financiación implica a las ENLs a una relación de intercambio que afecta a su misión, metas y programas (Ebaugh et al, 2005). La especialización en un solo proveedor dominante puede ser una manera de concentrar los esfuerzos en la calidad del servicio y la longevidad. A principios de los años 90, Gronbjerg (1990) encontró que hay costes asociados con la exploración de nuevas fuentes de financiación señalando que las organizaciones con una mayor dependencia de la financiación del gobierno ayuda a mejorar la previsibilidad de sus ingresos. Investigaciones recientes han apoyado la idea de que las empresas que se concentran las fuentes de ingresos experimentan algunos beneficios. Foster y Fine (2007) señalan que de las 144 ENLs que han alcanzado los 50 millones de dólares en ingresos en EE.UU., la mayoría de ellas obtienen la mayor parte de su dinero a partir de un solo tipo de financiador. Con esta evidencia empírica, se apoyan la idea que depender de fuentes de ingresos más concentradas en realidad puede generar costes administrativos y de recaudación de fondos más bajos. Chikoto y Neely (2014) prueban que la concentración de los ingresos es una estrategia de generación de ingresos viable que puede ayudar a reforzar la capacidad financiera de las ENLs.

Tras analizar tanto los efectos positivos como negativos de la diversificación de ingresos, en este trabajo estamos de acuerdo Froelich (1999) que apunta a los posibles efectos negativos desde un punto de vista próximo al de la *Teoría de la Dependencia de Recursos*, es decir, desde un enfoque organizativo. En este trabajo, nos sumamos a la línea de Froelich (1999) y se pone sobre la mesa que no es fácil concluir si las organizaciones deben o no diversificar sus fuentes de ingresos. Según Froelich (1999, p. 261):

"Es importante reconocer que todas las estrategias de ingresos tienen ventajas y desventajas; el escenario ideal con flujos continuos de fondos para alcanzar la misión no es y nunca ha sido la realidad para las organizaciones sin fines de lucro".

En este punto del trabajo, estamos en condiciones de argumentar los efectos negativos de la diversificación específicamente en la eficiencia. En concreto en como los fondos que reciben tienen que ser distribuidos entre la ejecución de los proyectos y los gastos administrativos (Rocha et al, 2014).

Gronberj (1992) argumenta que las ENLs de alto rendimiento tienden a desarrollar un delimitado número de estables y fiables fuentes de financiación para alcanzar continuidad y eficiencia, es decir, apuestan por la concentración de ingresos. En esta línea, uno de los escasos trabajos que relaciona la diversificación de ingresos y la eficiencia en las ENLs es el de Frumkin y Keating (2011) que encontraron que las ENLs que concentran sus fuentes de ingresos son capaces de operar a mayores niveles de eficiencia administrativa y eficiencia en recaudación de fondos. El trabajo de Frumkin y Keating (2011: 163) es claro en este sentido, hay una "recompensa oculta de la concentración de los ingresos".

El estudio de Foster y Fine (2007) apunta tres razones para que una organización tenga éxito en la captación de fondos a gran escala. La primera razón es que las ENLs deben desarrollar fondos concentrados en una única fuente de financiación frente a una diversificación de ingresos. En segundo lugar, deben encontrar dicha fuente de financiación que sea un "encaje" natural con la misión y los beneficiarios de la ENL.

Por último, deben construir una organización profesionalizada y una estructura alrededor de su modelo de financiación.

Existen una gran variedad de aspectos para comprender por qué la diversificación de ingresos puede tener un efecto negativo en la eficiencia tanto en su gestión y administración como en aspectos específicos como la captación de fondos. La eficiencia se puede ver penalizada por el incremento de los costes internos de la organización siempre que no vaya acompañada por un incremento de los ingresos superior o igual a dichos costes. Además del incremento de los costes, la eficiencia se puede reducir simplemente por la reducción de los ingresos. Como indica Mayer et al (2012), el aumento de los costes debido a la gestión de los ingresos procedentes de diferentes fuentes podría aumentar significativamente los costes administrativos y de captación de fondos y no por ello se obtienen más beneficios que costes. En esta línea, Chikoto y Neely (2013) sostienen que una estrategia de concentración de los ingresos genera un crecimiento positivo en los ingresos totales de la organización frente a una estrategia de diversificación de ingresos.

Las ENLs diversificadas, tienen que atender diferentes objetivos para cada fuente de financiación, esto supone una complejidad organizativa que se puede reflejar en la productividad de la organización. En consecuencia, se pueden incrementar los costes ya que tienen que atender a diferentes fuentes de financiación requiere una profunda transformación en la organización, supone cambios administrativos y estructurales para hacer frente a las diferentes fuentes (Froelich 1999). Dentro de los cambios que requiere la organización, el personal es uno de los mas importante. Se exigen diferentes habilidades del personal de la organización según las fuentes de ingresos de las que se financia la ENL, en contraste con la concentración de los ingresos, donde el personal puede desarrollar habilidades especializadas que mejorarían la reducción de costes (Frumking y Keating, 2011). En otras palabras, es necesario invertir en tiempo, esfuerzo y recursos para desarrollar la capacidad de atraer y solicitar diferentes tipos de ingresos.

Las organizaciones, al adoptar una estrategia de ingresos diversificada, deben decidir cómo invertir y desarrollar las nuevas fuentes de financiación, o bien a través de la contratación de personal con nuevas habilidades, o bien mediante formación de los

trabajadores contratados y voluntarios. Otro aspecto que puede afectar a la eficiencia es la propia motivación del personal o la dirección de la organización para afrontar los cambios internos de la organización. Estos pueden no verse cómodos con la incorporación de cierto tipo de actividades como son las actividades comerciales (Dees, 1998). Coherente con la *Teoría de la Dependencia de Recursos*, las organizaciones con ingresos diversificados deben satisfacer un conjunto diverso de financiadores y al mismo tiempo estructurar su trabajo para mantener la moral del personal y llevar a cabo tareas específicas (Gronbjerg, 1991).

Frente a una diversidad de objetivos, las ENLs puede aparecer difusas y oportunistas (Gronbjerg, 1991). Autores como Bielefeld (1992) han señalado que a mayor variedad de financiadores, mayor es el grado de incertidumbre que se enfrentará las organizaciones en términos de relaciones continuas con sus financiadores. La incertidumbre surge acerca de las prioridades de los financiadores por lo que las organizaciones tienen que determinar las prioridades en entornos temporales complejos. Además, los costes administrativos provocados por la diversificación pueden ser percibidos como un desvío de fondos de los gastos del programa (Tinkelman y Mankaney, 2007). En consecuencia, implica la gestión de múltiples mecanismos de financiación aumenta los costes de supervisión y presentación de informes sobre la gestión y los resultados.

La diversificación de ingresos puede incurrir en costes por el desarrollo de nuevas fuentes de ingresos (Chang y Tuckman, 1994). Es decir, la entrada en nuevas actividades requiere adaptaciones de la organización que tienen que ser financiadas. Puede requerir tiempo de personal dedicado así como la contratación de servicios externos. Además, puede penalizar los ingresos de fuentes de financiación tradicionales. Las nuevas actividades relacionadas con las fuentes de ingresos adoptadas, puede llevar a una pérdida de atención sobre las actividades tradicionales. Por último, la combinación de varias fuentes de ingresos puede socavar la justificación de las ENLs para recibir donaciones. Las ENLs pueden ser penalizadas en donaciones y/o exenciones fiscales por causa de la pérdida de legitimidad que puede ocasionarles la actividad comercial y su impacto en la capacidad de llevar a cabo su misión (Carrol y Stater, 2009; Segal y Weisbrood, 1998)

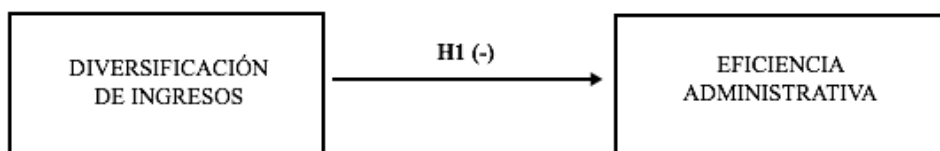
En línea con las ideas expuestas en los párrafos anteriores, podemos asumir que las ENL que reciben ingresos de fuentes diversificadas experimentan algunas pérdidas de eficiencia. Por tanto, y a partir de los razonamientos anteriores, en esta tesis se plantean la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Las entidades sin fin de lucro con menor diversificación de ingresos tienen mayor eficiencia administrativa que las entidades sin fin de lucro con mayor diversificación de ingresos.

Hipótesis 2: Las entidades sin fin de lucro con menor diversificación de ingresos tienen mayor eficiencia en captación de fondos que las entidades sin fin de lucro con mayor diversificación de ingresos.

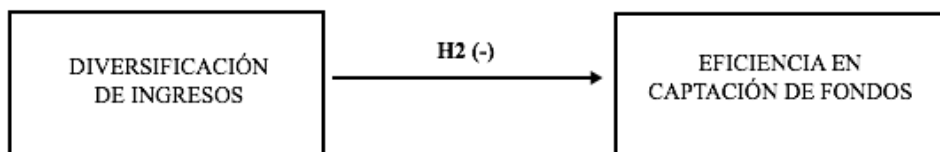
En la figura 3.1 se representan gráficamente las relaciones planteadas en la primera hipótesis y la figura 3.2 las relaciones planteadas en la segunda hipótesis.

Figura 3.1. Efecto directo de la diversificación sobre la eficiencia administrativa en las ENLs



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.2. Efecto directo de la diversificación sobre la eficiencia en captación de fondos en las ENLs



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, es posible que diferentes razones justifiquen que el tamaño de la organización sea uno de los factores que puede modificar las hipótesis 1 y 2. Las organizaciones que forman el Sector No Lucrativo son estructuralmente diversas (Hansmann, 1987). El tamaño de la organización se ha considerado como uno de los factores que pueden influir en la eficiencia de recaudación de fondos y la diversificación comportamiento de una organización (Fischer et al, 2011; Hager y Flack, 2004). Con frecuencia, las ENLs necesitan contratar personal especializado, tales como agentes de desarrollo y recaudadores de fondos para monitorizar la evolución del entorno y financiarse, así como para gestionar las relaciones con los financiadores (Bielefeld, 1992). De nada sirve la generación de nuevos fondos si se emplean recursos y se obtienen los ingresos de forma ineficaz o ineficiente. Por esta razón, se requieren expertos, actitudes y conocimientos más comunes en empresas lucrativas (Dees, 1998).

Greening and Gray (1994) sugieren que las organizaciones grandes tiene mas probabilidades de tener estructuras internas formales para gestionar y responder frente a amenazas externas. Las ENLs más grandes tienen mayor capacidad de transformación que pueden tener las organizaciones mas pequeñas al tener desarrollado con más detalle los sistemas administrativos y disponer del potencial para aumentar el alcance de sus servicios (Rosenthal, 1996; Smith y Lipsky, 2009).

Factores externos, con origen en el entorno, pueden afectar a la puesta en marcha una estrategia de ingresos. Las organizaciones deben pasar un periodo de adaptación al integrar nuevas fuentes de financiación. Las ENLs mas grandes tienen mayor control de sus entornos y tienen recursos para sobreponerse a periodos económicos mas complicados (Hannan y Freeman, 1977; Pfeffer y Salancik, 1978). Cuanto mayor sea la ENL, mayor será la probabilidad de mantener el flujo de ingresos evitando el efecto "montaña rusa" de los ingresos (Morreale, 2011). Por el contrario, las organizaciones mas pequeñas son generalmente mas orgánicas por naturaleza y por lo tanto mas sensibles a las fluctuaciones del entorno (Daft, 1999).

La diversificación puede llevar a un aumento de la complejidad organizativa que a la postre lleve a una pérdida de eficiencia. ENLs organizativamente simples tienden a

tener un mejor rendimiento que las organizaciones complejas (Lin y Carley, 1997). La diversificación de ingresos podría conducir a una mayor complejidad para las organizaciones pequeñas (Froelich, 1999; Frumking y Keating, 2011). Las ENLs pequeñas tienen incentivos para encontrar fuentes adicionales, pero pueden carecer del personal necesario para lograr este objetivo (Tuckman y Chang, 1991). Las organizaciones deben disponer de presupuesto y personal suficiente para desarrollar dichas habilidades pero deben compatibilizar diferentes habilidades necesarias para cada fuente de financiación. Por lo tanto, la concentración de ingresos permite al personal de la ENL desarrollar habilidades especializadas propias de una única fuente de financiación que puede mejorar la eficiencia y reducir los costes (Frumking y Keating, 2011). En otras palabras, mientras que las organizaciones más grandes podrían asignar recursos a actividades específicas relacionadas con cada una de sus fuentes de ingresos, las organizaciones más pequeñas con menos personal tienen que asignar el mismo recurso a diferentes actividades, y en consecuencia se podría reducir la eficiencia.

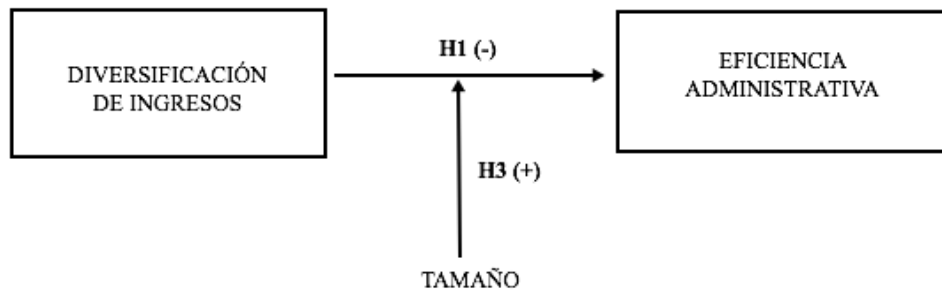
Sobre la base de estos argumentos, en esta Tesis se plantea que si la diversificación reduce la eficiencia administrativa y la eficiencia en captación de fondos. Este efecto podría ser moderado por el tamaño de la organización, en concreto, podría ser menor en las organizaciones de mayor tamaño. Estas son la tercera y cuarta hipótesis de investigación:

Hipótesis 3: La diversificación de ingresos reduce la eficiencia administrativa, principalmente en las entidades no lucrativas más pequeñas.

Hipótesis 4: La diversificación de ingresos reduce la eficiencia en captación de fondos, principalmente en las entidades no lucrativas más pequeñas.

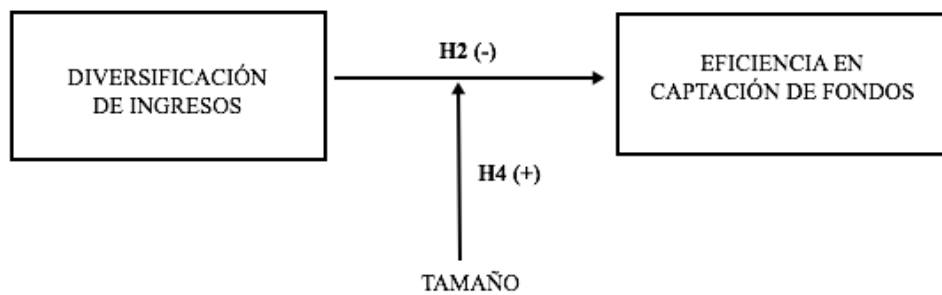
En la figuras 3.3 y 3.4 se representan graficamente las relaciones planteadas en la segunda hipótesis.

Figura 3.3. Efecto del tamaño en la diversificación sobre la eficiencia en las ENLs



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.4. Efecto del tamaño en la diversificación sobre la eficiencia en las ENLs

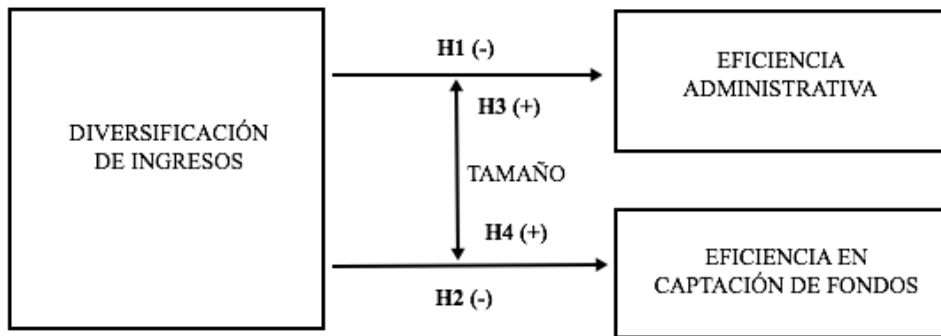


Fuente: Elaboración propia

3.5.- Modelo Específico de Análisis.

Una vez expuesta la justificación y el enunciado de las hipótesis que se pretenden investigar, a continuación en la Figura 3.5 se representa gráficamente la visión completa del modelo específico con las hipótesis a contrastar.

Figura 3.5. Modelo específico de análisis



Fuente: Elaboración propia

Las cuatro hipótesis, planteadas en este capítulo de una forma muy general, se formularán de manera que permita su contraste empírico en el capítulo cuarto, para lo cual, previamente se establecerá la forma de medición de las magnitudes que ocupan el análisis de la presente tesis.

CAPÍTULO 4.

DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.- Introducción

En el presente capítulo se plantean tanto la elección de la población para el estudio empírico, como la elección de la muestra y las diferentes magnitudes que permitan contrastar el modelo específico expuesto en el capítulo anterior. Se presentan tanto las variables seleccionadas para el análisis, como su forma de obtención y el modelo econométrico que de respuesta a las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

Una vez expuesta la metodología seguida para el estudio empírico, se van a detallar los resultados de los análisis estadísticos realizados para evaluar el cumplimiento de las hipótesis propuestas a nivel teórico. En primer lugar, se presentan los resultados previos al modelo econométrico, es decir, los análisis descriptivos de las variables utilizadas en el modelo, tanto variables continuas como dicotómicas. Se realiza un análisis de correlaciones entre las variables para valorar la integridad del modelo. En segundo lugar, se presentan los resultados del modelo econométrico diferenciando por una parte los relativos a la medición de la eficiencia a través de la *Eficiencia Administrativa* y por otra parte, los referentes de la medición de la eficiencia a través de la *Eficiencia en Captación de Fondos*.

4.2.- Elección de la Población y de la Muestra

El estudio se ha realizado sobre la base de ENLs de Estados Unidos de América; la principal motivación ha sido el acceso a sus fuentes de datos, así como estudios previos para el análisis que ayuden a corroborar los resultados obtenidos. Estados Unidos un Sector No Lucrativo mayor que cualquier otra nación del mundo (Salamon, 2012). La fuente de datos seleccionada ha sido provista por los Servicios de Ingresos Internos (*International Revenue Service - IRS*)¹. En concreto, para nuestro trabajo se ha utilizado

¹ El Servicio de Impuestos Internos¹ (Internal Revenue Service -IRS) es la agencia federal del Gobierno de los Estados Unidos encargada de la recaudación fiscal y de los cumplimientos de las leyes tributarias. Constituye una agencia encuadrada en el Departamento de Tesorería de los Estados y también es responsable de la interpretación y aplicación de las leyes fiscales de carácter federal.

los datos publicados sobre organizaciones que cumplimentan el Formulario 990² (*Form 990*).

Cada año, la mayoría de las ENLs conforme al código 501(c)³ en los Estados Unidos tiene que presentar el Formulario 990 (*Form 990*) para obtener la exención de impuestos. Es requerido para aquellas entidades que tienen un mínimo de 25.000 \$ de ingresos públicos. IRS publica datos relativos a ENLs desde los años 40 del siglo XX aproximadamente, pero se convirtió en un documento común entre los diferentes estados en los años 80 llegando su mas amplia difusión en los años 90 a través de Internet (Hager y Flack, 2004).

Los datos disponibles a través de IRS son comúnmente utilizados en investigación. Además, han sido considerados una fuente fiable de información financiera para las organizaciones del Sector No Lucrativo (Carrol y Stater , 2012). Las ENLs en Estados Unidos, no están obligadas a divulgar públicamente sus estados financieros auditados por lo que IRS es la única información pública disponible sobre la financiación de las ENLs (Hager y Flack, 2004). IRS es considerada la mayor fuente de datos de ENLs (Boris y Steuerle, 2006) y es la única fuente completa de información financiera que se requiere legalmente para la mayoría de las ENLs de Estados Unidos (Lampkin y Boris, 2002).

La muestra seleccionada para nuestro análisis está formada a partir de una población de organizaciones estadounidenses exentas de impuestos dentro de la sección del código de impuestos internos o *internal revenue code* [501 (c)] con datos entre 1997 (Anexo 1) y 2007 (Anexo 2). La cumplimentación de los datos se realiza por parte de las organizaciones siguiendo las instrucciones pertinentes (Anexo 3). La elección de los datos ha sido determinada por los cambios que se produjeron en el año 2008 en los

² Las organizaciones con ingresos anuales "normalmente" de más de 25.000 \$ al año deben declarar a través del formulario 990 de forma meramente informativa. No es una declaración de impuestos ya que las organizaciones de estas características no pagan impuestos sobre la renta.

³ 501c es el apartado c del artículo 501 del código federal de los impuestos estadounidenses (*Internal Revenue Code*, IRC), instaurado en 1917. Especifica el listado de veintiocho tipos de asociaciones o de organizaciones sin ánimo de lucro que están exentos de ciertos impuestos federales en los Estados Unidos.

formularios a cumplimentar por parte de las entidades y que sesgarían el análisis conjunto de datos anteriores a 2008 con datos a partir de dicho año (Allison, 2010). En el momento del análisis, los datos disponibles estaban hasta el año 2009 (IRS suele publicar datos atomizados con tres años de retraso) por lo que no era posible obtener una muestra suficiente para analizar el efecto del tiempo sobre las organizaciones a partir de 2008.

Dada la naturaleza de los análisis, ha sido necesaria la integración de los datos en un único fichero. Los datos en origen están disponibles en ficheros de texto independientes de forma anual. Se han combinado en una única base de datos teniendo en cuenta las diferencias entre ellos. Durante los diez años de los que está formada la muestra, se produjeron cambios menores en el formulario 990 que no han impedido la unificación de los datos. Se pueden comparar como ejemplo el Anexo 1 (formulario 990 del año 1997) con Anexo 2 (formulario 990 del año 2007) para ver las diferencias. El tamaño de la población inicial ha sido de 251.482 registros.

Siguiendo estudios previos, los valores superiores e inferiores al 1% de todas las variables se han excluido para el análisis. El objetivo de eliminar los efectos de valores extremos es reducir los errores que se puedan producir al cumplimentar el Formulario 990 en la entrada de datos e inexactitudes en la declaración de los mismos (Gordon et al, 1999). Esos errores de cumplimentación pueden distorsionar el estudio. La muestra final ha sido de 198.966 registros y 198.719 registros según los diferentes modelos econométricos planteados.

4.3.- Medición de Variables

En el presente apartado, se detalla la forma en la que se han construido las variables utilizadas en el análisis estadístico. Se describen los indicadores y las características de cada medida para cada una de las variables. Todos los indicadores se han utilizado en estudios empíricos previos lo que dota de validez al contenido. Se presentan primeramente, las variables dependientes. A continuación, se presentan la variable independiente, la variable moderadora y la variable de control.

4.3.1.- Variables Dependientes

Para medir la eficiencia, tal y como se exponía en el capítulo 3, se ha decidido optar por medirla a través dos indicadores: *Eficiencia Administrativa* y *Eficiencia en Captación de Fondos*. Ambas variables permiten diferenciar entre gastos atribuidos a administración y gastos atribuidos a captación de fondos o *fundraising*. Son las formas más comunes para medir la eficiencia en las ENLs y son habitualmente empleadas por auditores y acreditadores para comparar organizaciones con misiones similares y analizar cuales están mas ajustadas en sus operaciones (Frumkin y Kim, 2001). En el contexto académico se utilizan con frecuencia (por ejemplo Carrol y Stater, 2009; Frumkin y Keating, 2011; Li et al, 2012; Mayer et al, 2012).

Algunos autores han señalado que dichas medidas de eficiencia son imprecisas (Brooks, 2006, Carrol y Stater, 2009; Epstein y McFaran, 2011; Keating y Frumkin, 2003; Mayer et al, 2012). Krishnan et al (2006) argumentan que existen errores porque la alta eficiencia de los programas (o baja eficiencia administrativa y recaudación de fondos) son medidas importantes para las decisiones de los donantes y para las compensaciones económicas que puede obtener la dirección de una ENL por lo que algunas organizaciones se pueden ver tentadas a presentar resultados no reales.

En el presente trabajo, la *Eficiencia Administrativa* se mide como la relación entre los gastos administrativos y los gastos totales en un año fiscal determinado y la *Eficiencia en Captación de Fondos* se mide como gastos de recaudación de fondos dividido por los gastos totales en un año fiscal determinado.

$$\text{Eficiencia Administrativa} = \text{Gastos administrativos} / \text{gastos totales}$$

$$\text{Eficiencia en Captación de Fondos} = \text{Gastos en captación de fondos} / \text{gastos totales}$$

Ambos indicadores se han construido directamente a partir de los datos disponibles en el Formulario 990 (Ver Anexo 1). Se analiza la *Eficiencia Administrativa* como la proporción de los gastos de administración (línea 14 en el formulario 990) sobre los gastos totales (línea 17 en el formulario 990) y la *Eficiencia en Recaudación de Fondos* como la proporción de los gastos de recaudación de fondos (línea 15 en el formulario 990) sobre el total de gastos (la línea 17 en el formulario 990). Tanto para la *Eficiencia Administrativa* como para la *Eficiencia en Captación de Fondos*, los valores oscilan entre 0 y 1. Valores más altos indican menor eficiencia.

Para aclarar la definición del formulario 990 sobre las variables utilizadas para medir la eficiencia, se sigue el trabajo de Keating y Frumkin (2001):

- Los gastos del programa son los costes asociados con la entrega de bienes y servicios a los beneficiarios, clientes o miembros que cumplen la misión de la organización (p.38).
- Los gastos de recaudación de fondos incluyen publicidad y la realización de campañas de recaudación de fondos, el mantenimiento de las listas de correo de los donantes, la realización de eventos de recaudación de fondos especiales, preparación y distribución de manuales de recaudación de fondos y otras actividades involucradas en solicitar contribuciones o membresías (p.38).
- Los gastos de administración incluyen los gastos generales y administrativos, tales como la supervisión, la gestión empresarial, mantenimiento de registros, elaboración de presupuestos, la financiación y actividades administrativas relacionadas (p.38).

4.3.2.- Variable Independiente

Para medir la diversificación de los ingresos, se utiliza un indicador de la concentración de ingresos para evaluar la dependencia de las ENLs frente a un porfolio diversificado en diferentes fuentes de ingresos. El método más habitual es a través del uso de un

indicador similar al Índice Herfindahl⁴ (HHI), comúnmente utilizado en economía para medir concentración de mercado (Carrol y Stater, 2009; Tuckman y Chang, 1991). De esta forma, se construye el Índice de Concentración de Ingresos o su indicador inverso, el Índice de Diversificación de Ingresos (RD) y que ha sido ampliamente utilizado en diferentes trabajos empíricos sobre ENLs como Baba et al (2014), Carrol y Stater (2009), Mayer et al (2012), Frumking y Keating (2011) y Tuckman y Chang (1991). En estos trabajos, las fuentes de ingresos se dividen en tres tipos: donaciones, ingresos por trabajos prestados y rentas por inversiones.

En nuestro estudio, se utiliza RD, basado en el trabajo de Mayer et al (2012), y se ha calculado a partir del Formulario 990 (ver Anexo 1) calculando las donaciones (DN) como la suma de la ayuda pública total (línea 1d en el formulario 990) y de los ingresos brutos de eventos especiales públicos (línea 9a del Formulario 990). Los ingresos por trabajo (EI) se han calculado como la suma de los ingresos por servicios de programa (línea 2 del Formulario 990), las cuotas de afiliación y las evaluaciones (línea 3 del Formulario 990), y otros ingresos (línea 11 del Formulario 990). Las rentas de inversión (INV) se han calculado como las ventas brutas de valores (línea 8a del Formulario 990), intereses (línea 4 en el formulario 990) y otros ingresos de inversión (línea 7 en el formulario 990). Con objeto de facilitar la interpretación, se ha reescalado el índice RD de forma que toma valores desde 0 (máxima concentración o alternativamente mínima diversificación), cuando todos los ingresos proceden de una única fuente, hasta el máximo de 1 cuando cada una de las tres fuentes aporta un tercio de los ingresos totales (mínima concentración o alternativamente máxima diversificación).

$$RD = \frac{3}{2}(1 - DN^2 - EI^2 - INV^2)$$

4.3.3.- Variables Moderadora

⁴ La fórmula habitual de medir HHI es $H = \sum_{i=1}^N s_i^2$, donde s es la ingresos de la categoría i y i representa una de las N categorías diferentes. HHI toma valores entre $1/N$ y 1 .

El tamaño de la organización se ha considerado como variable moderadora de la relación entre la diversificación de ingresos y la eficiencia. En la literatura se han utilizado diferentes indicadores para medir el tamaño de la organización en las ENLs: algunos trabajos utilizan métricas como los gastos totales, mientras que otros utilizan el total de activos de la ENL (Mayer et al, 2012) o el personal de la organización (Guo, 2006). Así, siguiendo el trabajo de Carrol y Stater (2009) y Mayer et al (2012) en la presente Tesis se mide el tamaño de la organización como los gastos totales (Tamaño). En el Formulario 990 (Ver Anexo 1) se encuentra directamente los gastos totales (línea 17 del Formulario 990). Se ha transformado logarítmicamente.

$$\text{Tamaño} = \ln(\text{gastos totales})$$

4.3.4.- Variables de Control

Se ha considerado que es posible esperar diferentes resultados en los diferentes sectores donde se agrupan las ENLs. Las ENLs en diferentes sectores muestran diferencias en su combinación de ingresos. En algunos sectores existe mayor volatilidad en sus fuentes de ingresos lo que conduce a un mayor énfasis en la diversificación (Fischer et al, 2011).

Algunas actividades se prestan más fácilmente a la financiación de fuentes múltiples (Chang y Tuckman, 1994). Diferentes indicadores de rendimiento tanto de prestación de servicios como de recaudación de fondos pueden variar entre los distintos sectores (Van Iwaarden et al., 2008). Además, algunos estudios como Brook (2006) encontraron diferencias significativas para los distintos sectores en la medición de la eficiencia.

Se ha incluido la variable de control SECTOR para diferenciar entre los distintos tipos de sectores en los que se engloban las ENLs. Los datos se desglosan en 26 subsectores de categorías específicas organizadas según la Taxonomía Nacional de Empresas Exentas (*National Taxonomy of Exempt Entities - NTEE*)⁵ (3). NTEE es el sistema es

⁵ NTEE fue desarrollado por NCCS durante los años ochenta con la colaboración de las principales organizaciones sin fines de lucro. Según Russy D. Sumariwalla, uno de los principales desarrolladores del

utilizado por IRS y el Centro Nacional de Estadísticas de Entidades Caritativas (*National Center for Charitable Statistics – NCCS*) para clasificar las organizaciones sin fines de lucro.

En la presente Tesis se ha incluido como variables de control las mismas 10 categorías principales de NTEE, que se presentan a continuación. Ver Tabla 4.1

Tabla 4.1. Categorías principales NTEE

Arte, Cultura y Humanidades - NTEE categoría A
Educación - NTEE categoría B
Medio Ambiente y Animales - Categorías NTEE C, D
Salud - Categorías NTEE E, F, G, H
Servicios Humanos - Categorías NTEE I, J, K, L, M, N, O, P
Internacionales, Relaciones Exteriores - Categorías NTEE Q
Públicas, de beneficio social - Categorías NTEE R, S, T, U, V, W
Religión y relacionados - Categorías NTEE X
Mutuos / Membresía Beneficios - Categorías NTEE Y
Desconocida, sin clasificar - Categorías NTEE Z

Fuente: Elaboración propia

La variable de control SECTOR ha sido dicotomizada para esta investigación, y la categoría "Artes, Cultura y Humanidades" representa la categoría omitida. La categoría "Desconocido, sin clasificar - NTEE" ha sido excluida de la muestra.

4.4.- Metodología

sistema, el uso de un sistema de este tipo: (a) facilita la recolección, tabulación, presentación y análisis de los datos por los tipos de organizaciones y sus actividades, (b) promueve la uniformidad y comparabilidad en la presentación de datos estadísticos y otros datos recogidos por diversos organismos públicos y privados, y (c) proporciona información de mejor calidad como base para el debate de políticas públicas y la toma de decisiones para el tercer sector y para la sociedad en general.

Dado que los datos abarcan un gran número de ENLs con características internas (cultura, estrategia, etc.) y externas (tamaño, sector, etc.) muy diferentes, es necesario controlar la probable heterogeneidad entre las organizaciones que conforman la muestra, puesto que podría ocasionar sesgo en los estimadores. Una posible solución a este problema, que como antes se ha comentado es adoptada en esta Tesis, es incorporar un más o menos amplio conjunto de variables de control en el modelo de regresión. Sin embargo, ciertas características de las organizaciones pueden ser difíciles de medir. De acuerdo con enfoques teóricos como la Teoría de los Recursos (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998), variables como la estrategia corporativa o la cultura organizativa pueden incluso ser inobservables en muchos casos. Por tanto, hay que tener en consideración que algunas características inobservables pueden estar asociadas con la decisión de diversificación de ingresos y con la propia eficiencia.

Por este motivo, una opción alternativa es contrastar nuestras hipótesis utilizando métodos de panel convencionales (regresión de efectos fijos o variables). En ambas especificaciones, se permite la existencia de un intercepto (término independiente) distinto y específico para cada organización incluida en la muestra, que capture los efectos específicos de cada organización que son inobservados. En el modelo de efectos fijos (donde el subíndice i se refiere a la firma y t se refiere al periodo temporal), el intercepto α es distinto para cada firma y lleva el subíndice i , y se supone que está correlacionado con al menos una de las variables explicativas:

$$Y_{it} = \alpha_i + \beta X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

En el modelo de efectos aleatorios el intercepto α_i se asume que consiste en un componente determinístico ($\underline{\alpha}$) y un componente aleatorio u_i , que se supone distribuido de acuerdo a una distribución normal (es decir, $\alpha_i = \underline{\alpha} + u_i$). Por tanto, se asume que los efectos aleatorios son independientes de las variables explicativas. El modelo es dado por:

$$Y_{it} = \underline{\alpha} + \beta X_{it} + u_i + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

Ambos modelos se estiman utilizando una técnica de estimación de mínimos cuadrados generalizados (*Generalized Least Squares*, GLS). Para comprobar si se justifica el supuesto de independencia entre los efectos aleatorios y las variables explicativas, se utiliza el test de Hausman. Si el test no se rechaza, entonces la especificación de efectos aleatorios es la correcta.

Para probar las hipótesis planteadas en el capítulo 3, las ecuaciones que se describen en el siguiente apartado se estiman a través de un panel de datos no balanceados utilizando el modelo de efectos fijos, dado que el test de Hausman resultó significativo al 5%. Este modelo ha sido empleado en trabajos anteriores como los de Carrol y Stater (2009) o Mayer et al (2012) para estudiar la volatilidad de los ingresos y la diversificación.

Por otro lado, y de forma similar a la metodología planteada en el trabajo de estos autores, para superar la potencial endogeneidad, se han utilizado los valores retardados de las variables independientes como regresores en el modelo econométrico, como se explicará más adelante. Por otra parte, la variable indicador del tamaño (*Tamaño*) ha sido deflactada a través del índice de precios al consumo norteamericano (IPC).

4.4.1.- Modelo Econométrico

Para contrastar las hipótesis planteadas, se analizan los efectos de la diversificación de ingresos en la eficiencia administrativa y en la eficiencia de recaudación de fondos. A continuación se presenta el modelo econométrico para contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo 3.

$$Eficiencia_{it} = \beta_1 RD_{it-1} + \beta_2 TAMAÑO_{it-1} + \beta_3 RD_{it-1} TAMAÑO_{it-1} + \beta_k SECTOR_{it} + \alpha_i + \gamma_t + \varepsilon_{it}$$

Donde RD, *GASTOS* y *SECTOR* representan, respectivamente, la diversificación de los ingresos, el tamaño y el sector de la organización sin fines de lucro, que se describe en

la sección anterior (Ver Tabla 4.1). La variable Eficiencia, representa a la *Eficiencia Administrativa* o a la *Eficiencia en Captación de Fondos*.

Con base en la literatura revisada, se espera una relación causal unidireccional entre las variables dependientes y las variables independientes. Sin embargo, sería posible argumentar una relación causal inversa para una o más variables independientes: por ejemplo, es razonable sugerir que las organizaciones más eficientes puedan mejorar su capacidad para recaudar fondos, obteniendo un aumento de tamaño. Por esta razón, como se ha apuntado con anterioridad, y siguiendo la literatura previa (Carroll y Stater, 2009; Mayer et al, 2012), con el fin de superar esta potencial endogeneidad, se utilizan los valores de las variables independientes no dicotómicas retardadas un periodo. De este modo, se espera que valores previos en el tiempo de las variables independientes ejerzan influencia sobre valores posteriores de la variable dependiente. Si bien esta aproximación no resuelve el potencial problema de endogeneidad, sí puede argumentarse que al menos contribuye a mitigarlo (Carroll y Stater, 2009; Mayer et al, 2012).

La Tabla 4.2 resume las variables recogidas en el modelo.

Tabla 4.2. Resumen de variables utilizadas en el modelo

Nombre variable	Fórmula	Rango
Eficiencia Administrativa	$\text{Eficiencia administrativa} = \frac{\text{gastos administrativos}}{\text{gastos totales}}$	Entre 0 y 1, a mayor valor, menor eficiencia
Eficiencia en Captación de Fondos	$\text{Eficiencia en captación de fondos} = \frac{\text{Gastos en captación de fondos}}{\text{gastos totales}}$	Entre 0 y 1, a mayor valor, menor eficiencia
RD – Diversificación de ingresos		Entre 0 y 1, a mayor valor, mayor diversificación
Tamaño	$\text{Ln (gastos totales)}$	A mayor valor, mayor tamaño de organización
SECTOR	Una variable por cada categoría NTEE	1 si es el sector y 0 si no lo es

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base de los antecedentes teóricos, es plausible (y también es realista) sugerir que los cambios en la diversificación de ingresos (y el resto de variables independientes) pueden causar cambios en la eficiencia. Como se ha comentado anteriormente, en línea con trabajos previos que utilizan la misma fuente de datos (Carroll y Stater, 2009; Mayer et al, 2012), se estiman las ecuaciones utilizando el modelo de efectos fijos, ya que la prueba de especificación de Hausman indicó que un modelo de efectos aleatorios no sería apropiado para los datos.

Además, cuando, como es nuestro caso, en el conjunto de datos el número de individuos (N) es grande y el número de indicadores de tiempo (T) es pequeño, el análisis se centra en un conjunto específico de N, y se puede suponer una correlación entre el término de error y uno o más de los regresores, entonces el modelo de efectos fijos es adecuado y los estimadores serán insesgados y eficientes (Frees 2004). Por último, se incluyen variables de indicadores temporales (variables tipo *dummy*) con el fin de controlar por patrones de tiempo en los datos. Incluir variables *dummy* temporales en los modelos de datos de panel con un (relativamente) grande N (número de firmas) y un T pequeño (número de periodos), como es nuestro caso, también reduce la influencia de correlación contemporánea, lo que puede causar sesgo en las estimaciones (Certo y Semadeni, 2006).

Por otra parte, los resultados de la prueba Breusch y Pagan muestran la presencia de heterocedasticidad, por lo que se utiliza una estimación robusta de las desviaciones estándar (*White diagonal standard errors & covariance*).

4.5.- Resultados de los análisis preliminares al Modelo

El análisis descriptivo de las variables incluidas en el estudio, se muestran en las Tablas 4.3 y 4.4. En la Tabla 4.3 se encuentra el análisis descriptivo de las variables cuantitativas no dicotómicas. Para realizar este análisis, se han incluido diferentes estadísticos descriptivos: media, desviación estándar, valores mínimos y máximos de cada variable y el número de registros muestreados.

Se puede observar que el valor medio de la variable *Eficiencia Administrativa* es 10,4 % y el de la *Eficiencia en Captación de Fondos* es 1,3 %. La desviación estándar de la *Eficiencia Administrativa* es de 13,2 % y de la *Eficiencia en Captación de Fondos* es 3,4 %. El indicador de Diversificación de Ingresos (RD) tiene una media de 0,143 y una desviación estándar de 0,133 lo que indica un relativo bajo nivel de diversificación para las ENLs. Los gastos totales (Tamaño) muestran un valor medio de 30.638.091 dólares (\$) y su desviación estándar es de 75.017.260 \$. Este indicador se puede considerar alto a priori, pero teniendo en cuenta la muestra y estudios anteriores (ver Frumking y Keating, 2011), es un valor razonable para la muestra seleccionada.

Tabla 4.3. Análisis descriptivo de las variables no dicotómicas

	Media	Desviación estándar	Min	Max	N
Eficiencia Administrativa (%)	10,4 %	13,2 %	0%	98,8 %	203.946
Eficiencia en Captación de Fondos (%)	1,3 %	3,4 %	0%	24,6 %	203.989
Diversificación de Ingresos (RD)	0,143	0,133	0	0,444	204.905
Gastos totales (Tamaño) (dólares)	30.638.091 \$	75.017.260 \$	14.416,11 \$	660.000.000 \$	202.697

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.4 muestra dos estadísticos descriptivos: el número de registros y el porcentaje de registros que supone cada categoría de la variable SECTOR sobre el total cada una de las variables dicotómicas, es decir, los diferentes sectores en los que se clasifican las ENL. El porcentaje de ENLs del sector Servicios Humanos (30,52 %) y Salud (21,58 %) concentran más del 50 % del total de ENLs, el siguiente sector en cuanto al número de organizaciones es Educación (14,14 %) y las ENLs de beneficio público y social (13,58 %).

Tabla 4.4. Estadísticos descriptivos de las variables dicotómicas

	Número de registros	Porcentaje sobre total
Arte, Cultura y Humanidad	9.676	4,68%
Educación	29.243	14,14%
Entorno y Animales	4.235	2,05%
Salud	44.620	21,58%
Servicios humanitarios	63.940	30,92%
Internacional, relaciones exteriores	1.473	0,71%
Beneficio Social y Público	28.078	13,58%
Relacionados con la religión	2.884	1,39%
Beneficios de mutuas/afiliación	22.619	10,94%
Desconocidos, sin clasificar	42	0,02%
Total	206.810	

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.5 muestra las correlaciones entre las variables independientes no dicotómicas y las dos variables dependientes (*Eficiencia Administrativa* y *Eficiencia en Captación de Fondos*). El resultado del análisis de las correlaciones no refleja un problema potencial de multicolinealidad.

Tabla 4.5. Correlaciones

	Eficiencia Administrativa	Diversificación de ingresos (RD)	Gastos Totales (Tamaño)
Eficiencia Administrativa	1		
Diversificación de ingresos (RD)	0,120	1	
Gastos Totales (Tamaño)	0,024	-0,046	1

N=198.966

	Eficiencia en Captación de Fondos	Diversificación de ingresos (RD)	Gastos Totales (Tamaño)
Eficiencia en Captación de Fondos	1		
Diversificación de ingresos (RD)	0,143	1	
Gastos Totales (Tamaño)	-0,065	-0,045	1

N=198.719

Fuente: Elaboración propia

4.6.- Resultados del Modelo Econométrico

A continuación, se presentan los resultados de las regresiones realizadas para contrastar las hipótesis expuestas en el capítulo anterior a partir del modelo econométrico descrito en el apartado 4.4. En primer lugar, se han llevado a cabo dos modelos para estimar la *Eficiencia Administrativa*, uno para contrastar cada la hipótesis 1 (Modelo 1) y un segundo modelo para contrastar la hipótesis 3 (Modelo 2). En segundo lugar se han realizado dos regresiones para estimar la *Eficiencia en Captación de Fondos* (Modelo 3 y Modelo 4) y contrastar las hipótesis 2 y 4.

Los resultados para las dos variables dependientes propuestas en las hipótesis se analizan en los siguientes párrafos.

4.6.1.- Resultados en la medición de la Eficiencia Administrativa

Se analizan los resultados para la *Eficiencia Administrativa* como variable dependiente. Los resultados permiten contrastar respectivamente la hipótesis 1 y la hipótesis 3. Estas

son las que proponen las entidades sin fin de lucro con menor diversificación de ingresos tienen mayor *Eficiencia Administrativa* que las entidades sin fin de lucro con mayor diversificación de ingresos. (Hipótesis 1) y que la diversificación de ingresos reduce la *Eficiencia Administrativa*, principalmente en las entidades no lucrativas más pequeñas (Hipótesis 3). La Tabla 4.6 presenta los resultados de las regresiones realizadas en nuestro análisis para estimar la *Eficiencia Administrativa* a partir de las variables dependientes. El primer modelo (Modelo 1) muestra que el gasto del año anterior está negativamente asociado de forma significativa con la eficiencia administrativa (es decir, las organizaciones más grandes son más eficientes); el sector sin embargo, no es una variable significativa.

Pero el resultado más interesante se refiere a la diversificación de los ingresos: esta variable no tiene una influencia estadísticamente significativa sobre la *Eficiencia Administrativa*. Sin embargo, cuando se añade el término de interacción entre ambas variables (tamaño y diversificación de ingresos) en la ecuación (Modelo 2), los coeficientes de las variables de tamaño y del sector no cambian sustancialmente, pero el coeficiente de la variable de diversificación de ingresos varía significativamente, mostrando que el aumento de la diversificación de los ingresos conduce a peores niveles de eficiencia administrativa⁶. Además, el coeficiente del término de interacción entre la diversificación de los ingresos y el tamaño de la organización tiene signo negativo y es estadísticamente significativo.

En conclusión, el aumento en el nivel de diversificación de ingresos conduce a valores más bajos de *Eficiencia Administrativa* pero este efecto negativo es diferente según el tamaño de la organización. La adición del término de interacción mejora la bondad de ajuste del modelo (tanto las estadísticas de R-cuadrado y AIC ajustadas son ligeramente mejores en el modelo 2) lo que indica que el término de interacción no debe omitirse. El mayor ajuste implica mayor poder explicativo del modelo 2 frente al modelo 1.

⁶ Como se ha señalado con anterioridad, las variables dependientes que representan la eficiencia reflejan peores niveles de eficiencia a medida que aumenta su valor.

Tabla 4.6. Resultados de las regresiones para estimar la Eficiencia Administrativa

Resultados de la Regresión de Efectos Fijos. (1% de los valores extremos ha sido eliminado)		
	Variable dependiente: Eficiencia Administrativa	
	N=198.966	
Variable	Mod. 1	Mod. 2
Constante	0.259255*** (0.013383)	0.252288*** (0.013697)
Diversificación de Ingresos (RD)	-0.001119 (0.002722)	0.060317** (0.022101)
Tamaño	-0.010152*** (0.000836)	-0.009690*** (0.000858)
RD x Tamaño		-0.004068*** (0.001384)
Educación	0.003084 (0.004545)	0.003180 (0.004556)
Entorno y animales	0.006948 (0.007747)	0.007083 (0.007746)
Salud	0.001103 (0.004513)	0.001178 (0.004513)
Servicios humanitarios	-7.55E-05 (0.004295)	-2.13E-05 (0.004297)
Internacional, relaciones exteriores	-0.004565 (0.007022)	-0.004469 (0.007018)
Beneficios de mutuas/afiliación	-0.001317 (0.004246)	-0.001300 (0.004247)
Beneficios Social y Público	-0.004562 (0.004114)	-0.004499 (0.004115)
Religión	0.005211 (0.07071)	0.005315 (0.007075)
F (prob)	23.66924*** (0.00000)	23.67152*** (0.00000)
R-cuadrado	0.820293	0.820313
R-cuadrado Ajustado	0.785637	0.785659
AIC	-2.604.623	-2.604.722
*** p<0.01, ** p<0.05, *p<0.1		
Errores estándar en paréntesis. Los modelos han sido ejecutados usando errores estándar robustos (White).		
Aunque no se muestran, efectos fijos han sido incluidos en todos los modelos para todas las ENLs y años.		

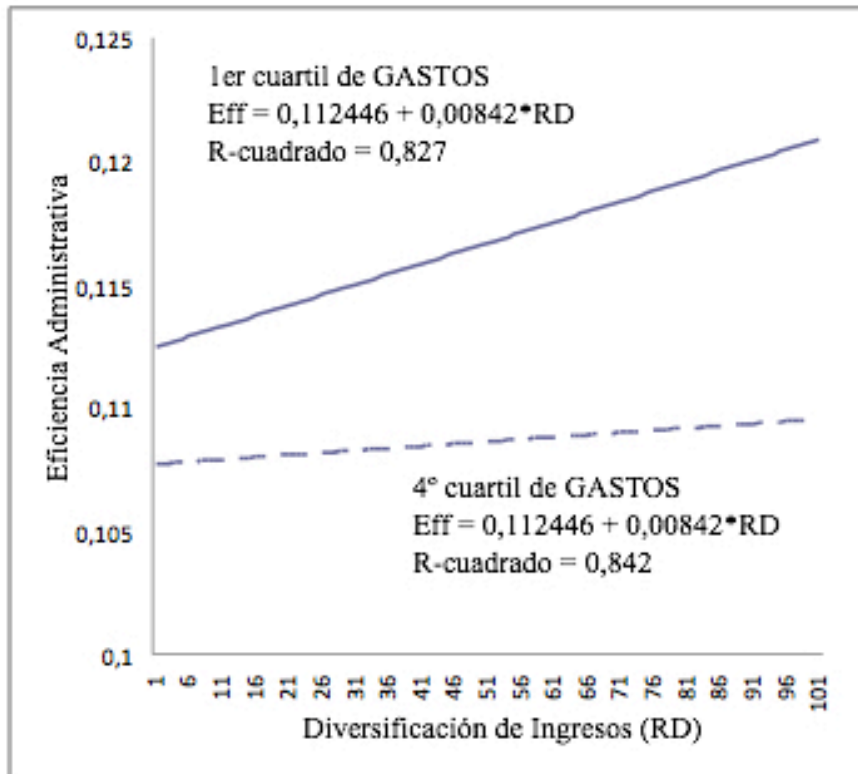
Fuente: Elaboración propia

Puesto que las dos variables utilizadas para construir la interacción son continuas, la interpretación del coeficiente de la variable de interacción no está clara. Con el fin de aclarar la interpretación, se sigue el enfoque propuesto por Fox (1997): una de las variables continuas que se utilizan en la interacción se transforma en una variable categórica y luego se realizan regresiones separadas en cada categoría. En nuestro caso, se transforma la variable *Tamaño* (gastos) en cuatro categorías representadas por los cuartiles: la primera categoría (primer cuartil) representa a las organizaciones con un tamaño más pequeño, y la cuarta categoría (cuarto cuartil) los más grandes. Así, las regresiones, diferenciando en cada categoría de tamaño, se calculan con la *Eficiencia Administrativa* como la variable dependiente y la diversificación de ingresos como variable independiente (y las variables: moderadora y de control).

Los resultados, aplicando el enfoque de Fox, muestran que los coeficientes de la variable de diversificación de ingresos (positivos) son diferentes en cada categoría de gastos, que además muestra un patrón decreciente. Específicamente, el coeficiente de la variable de diversificación de ingresos es mayor en las organizaciones con menor tamaño y menor en las organizaciones más grandes.

Gráficamente, se pueden observar los resultados ilustrados en la Figura 4.1, que muestra los cuartiles primero y el cuarto de la relación entre la diversificación de los ingresos y la eficiencia administrativa. El gráfico refleja que la diversificación de los ingresos lleva a una menor eficiencia administrativa, pero esta influencia es menos relevante en las organizaciones con mayores gastos.

Figura 4.1. Comparativa primer y cuarto cuartil de la diversificación respecto a la Eficiencia Administrativa.



Fuente: Elaboración propia

Así, y tras los análisis realizados, se concluye que los resultados obtenidos apoyan las hipótesis 1 y 3, es decir, las entidades sin fin de lucro con menor diversificación de ingresos tienen mayor eficiencia administrativa que las entidades sin fin de lucro con mayor diversificación de ingresos (hipótesis 1) y la diversificación de ingresos reduce la eficiencia administrativa, principalmente en las entidades no lucrativas más pequeñas (hipótesis 3).

Los resultados vienen a mostrar cómo la diversificación de ingresos (RD) reduce la *Eficiencia Administrativa*, es decir el porcentaje de gastos dedicado a tareas administrativas y de gestión. El análisis se ha realizado teniendo en cuenta la eficiencia en un periodo posterior (un año después) a la situación de diversificación. Consistente con la *Teoría de Dependencia de Recursos*, las organizaciones pueden verse obligadas a responder a los diferentes grupos de interés dedicando para ellos esfuerzos y en

consecuencia gastos administrativos. Además, se puede pensar que la complejidad organizativa a la que va a enfrentarse la organización es otro factor que puede influir en dicho incremento de los gastos administrativos.

El efecto observado es inferior en el caso de organizaciones de mayor tamaño. El hecho de tener un amplio presupuesto (gastos totales) hace pensar que aunque las organizaciones aumenten su gasto administrativo, este aumento no es ilimitado y en organizaciones de mayor tamaño, se aprecia menos. Además, organizaciones de mayor tamaño pueden dedicar recursos específicos a cada una de las fuentes de ingresos por lo que pueden disponer de recursos especializados y ser más eficientes que en el caso de organizaciones de menor tamaño. Estas ENLs deben compartir recursos necesarios para desarrollar múltiples tareas, en especial, cuando las organizaciones están diversificadas.

4.6.2.- Resultados en la medición de la Eficiencia en Captación de Fondos

Para validar la influencia de la diversificación de ingresos en la Eficiencia en Captación de Fondos, se ha realizado un análisis similar al de la eficiencia administrativa. En la Tabla 4.7 se presentan los resultados (Modelo 3 y Modelo 4) y contrastar las hipótesis 2 y 4. Es decir, que las entidades sin fin de lucro con menor diversificación de ingresos tienen mayor eficiencia en captación de fondos que las entidades sin fin de lucro con mayor diversificación de ingresos (hipótesis 2) y que la diversificación de ingresos reduce la eficiencia en captación de fondos, principalmente en las entidades no lucrativas más pequeñas (hipótesis 3). Se observa en el Modelo 3 que la variable tamaño tiene un coeficiente significativo y negativo sobre la variable dependiente al igual que sucedía en los modelos 1 y 2. Por otro lado, se observan diferencias de eficiencia en captación de fondos entre las diferentes sectores: Los sectores de Educación y Mutualidades tienen significativamente más eficiencia que el sector de referencia: Arte, Cultura y Humanidades (sector omitido). Sin embargo, la diversificación de ingresos indica en el Modelo 3 un coeficiente positivo y significativo, lo que implica que el incremento del nivel de diversificación conduce a menores niveles de eficiencia en captación de fondos.

El Modelo 4 analiza la influencia conjunta del efecto entre la diversificación de ingresos y el tamaño de la organización. Los resultados indican que el signo y la significatividad de los coeficientes de todas las variables se mantienen sin cambios. No obstante, el término de interacción entre la diversificación de ingresos y el tamaño de la organización no es significativo y la adición de ese término conduce a menores valores de los estadísticos de bondad del ajuste (R cuadrado ajustado y AIC elevan respectivamente, en comparación con el Modelo 3). Como conclusión, el término de interacción no es relevante.

En resumen, los resultados obtenidos tras el análisis llevan a corroborar la hipótesis 2 pero no la hipótesis 4. Es decir, las entidades sin fin de lucro con menor diversificación de ingresos tienen mayor *Eficiencia en Captación de Fondos* que las entidades sin fin de lucro con mayor diversificación de ingresos (hipótesis 2) pero no se corrobora que la diversificación de ingresos reduce la *Eficiencia en Captación de Fondos*, principalmente en las entidades no lucrativas más pequeñas (hipótesis 4).

Los gastos en captación de fondos, que también se ven afectados en el caso de organizaciones diversificadas, se podría pensar que generan un incremento de complejidad organizativa por recursos no focalizados específicamente en la captación de fondos, como en el caso de la eficiencia administrativa. Este motivo sería inconsistente en organizaciones de mayor tamaño ya que éstas sí tienen medios para dedicar recursos específicos (y eficientes) a la captación de fondos; esta podría ser la razón de que este planteamiento no sea el primordial para explicar los resultados. Por otro lado, la diversificación de ingresos podría llevar a que los ingresos por captación de fondos sean inferiores, lo que reduciría la eficiencia. Frumkin and Keating (2011) observaron que organizaciones con ingresos concentrados desarrollan habilidades especializadas que crean altos niveles en captación de fondos. Este segundo argumento es consistente con la *Teoría de la Dependencia de Recursos* y con la *Teoría Institucional*: las organizaciones diversificadas pueden ser “mal vistas” por parte de los donantes. Como resultado, la *Eficiencia en Captación de Fondos* se puede ver penalizada. También justifica que ciertos sectores tengan mayor o menor eficiencia ya que estos pueden ser mas sensibles a la opinión pública.

Tabla 4.7. Resultados de las regresiones para estimar la Eficiencia en Captación de Fondos

Resultados de la Regresión de Efectos Fijos. (1% de los valores extremos ha sido eliminado)		
	Variable dependiente: Eficiencia en Captación de Fondos N=198719	
Variable	Mod. 3	Mod. 4
Constante	0.019461*** (0.002370)	0.019558*** (0.002371)
Diversificación de Ingresos (RD)	0.001297** (0.000648)	0.000423 (0.004536)
Tamaño	-0.000287** (0.000143)	-0.000294** (0.000142)
RD x Tamaño		5.79E-05 (0.000279)
Educación	-0.001843* (-0.001049)	-0.001844* (0.001049)
Entorno y animales	-0.000270 (0.001476)	-0.000272 (0.001476)
Salud	-0.000782 (0.001034)	-0.000782 (0.001034)
Servicios humanitarios	-0.000604 (0.000985)	-0.000605 (0.000985)
Internacional, relaciones exteriores	-0.000350 (0.001763)	-0.000351 (0.001763)
Beneficios de mutuas/afiliación	-0.002340** (0.000996)	-0.002341** (0.000996)
Beneficios Social y Público	-0.001316 (0.000975)	-0.001316 (0.000975)
Religión	-0.001813 (0.001974)	-0.001814 (0.001974)
F (prob)	27.78639*** (0.00000)	27.78537*** (0.00000)
R-cuadrado	0.843282	0.843282
R-cuadrado Ajustado	0.812933	0.812932
AIC	-5.436.070	-5.436.060
*** p<0.01, ** p<0.05, *p<0.1		
Errores estándar en paréntesis. Los modelos han sido ejecutados usando errores estándar robustos (White).		
Aunque no se muestran, efectos fijos han sido incluidos en todos los modelos para todas las ENLs y años.		

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el tamaño de la organización no ha sido un factor relevante al analizar la *Eficiencia en Captación de Fondos*. De hecho, bajo la concepción expuesta en el párrafo anterior pueden afectar de la misma forma a organizaciones de diferente tamaño.

4.7. Resumen

En la Tabla 4.6 se resumen las hipótesis planteadas en esta Tesis, y su cumplimiento. En términos generales, puede afirmarse que un aumento en el nivel de diversificación de ingresos conduce a peores niveles de eficiencia, tanto a la *Eficiencia Administrativa* como a la *Eficiencia en Captación de Fondos*, lo que puede justificarse por el aumento de complejidad organizativa que conlleva, lo que puede a su vez implicar pérdidas de “foco” en las ENLs. Sin embargo, el efecto negativo de la diversificación de ingresos sobre la *Eficiencia Administrativa* no es igual en todas las organizaciones, en particular es menor en las ENLs de mayor tamaño, lo que puede explicarse porque éstas tienen mayores posibilidades de dedicar recursos a las tareas derivadas de la diversificación de los ingresos. En el siguiente capítulo de Conclusiones se discute con mayor detalle las posibles causas y consecuencias del contraste de las hipótesis formuladas.

Tabla 4.8. Hipótesis y su cumplimiento

Hipótesis	Contrastada
H1: Las entidades sin fin de lucro con menor diversificación de ingresos tienen mayor eficiencia administrativa que las entidades sin fin de lucro con mayor diversificación de ingresos	SÍ
H2: Las entidades sin fin de lucro con menor diversificación de ingresos tienen mayor eficiencia en captación de fondos que las entidades sin fin de lucro con mayor diversificación de ingresos	SÍ
H3: La diversificación de ingresos reduce la eficiencia administrativa, principalmente en las entidades no lucrativas más pequeñas	SÍ
H4: La diversificación de ingresos reduce la eficiencia en captación de fondos, principalmente en las entidades no lucrativas más pequeñas	NO

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 5.

DISCUSIONES Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.- Introducción

En este último capítulo se discuten los principales resultados del estudio. Además, se recogen las conclusiones finales de esta Tesis, las limitaciones y las líneas futuras de investigación. Por esta razón, el presente apartado se estructura de la siguiente forma.

En primer lugar, se procede a la revisión si se han cumplido los objetivos previstos en este trabajo. Se evalúan los objetivos que se plantearon al comienzo. En este sentido, se responde tanto a la pregunta que originó el trabajo de investigación, como cada una de las hipótesis formuladas para resolver el problema investigado. En segundo lugar, se argumenta, a partir de los resultados, las razones que pueden llevar a dichas conclusiones. En tercer lugar, se exponen una serie de implicaciones y contribuciones tanto desde un enfoque académico como desde un punto de vista práctico. Con base a estas, se plantean en cuarto lugar las limitaciones del estudio que se deben tener presentes en el momento de interpretar sus resultados. Por último, para concluir se presentan algunas líneas futuras de investigación que nos servirán para complementar, mejorar la presente investigación y tratar de superar las limitaciones observadas.

5.2.- Objetivos del trabajo

Como se expone en la introducción, el objetivo de la presente Tesis Doctoral es tratar de responder a la siguiente pregunta:

¿Es siempre positivo el efecto de la diversificación de ingresos en el rendimiento de las entidades no lucrativas?

Tal y como se ha puesto de manifiesto a lo largo del trabajo, para dar respuesta a esta pregunta, se han planteado los siguientes cuatro objetivos:

- Establecer una delimitación conceptual para el estudio de la diversificación de ingresos.
- Identificar las diferentes formas de medición de la eficiencia en las ENLs.

- Generar un modelo específico que relacione la diversificación de ingresos con la eficiencia
- Contrastar el modelo específico en una muestra significativa de ENLs.

A continuación evaluaremos en qué medida se ha cumplido con los objetivos planteados.

a) Establecer una delimitación conceptual para el estudio de la diversificación de ingresos.

El primer objetivo hace referencia al desarrollo de una delimitación conceptual para el estudio de la diversificación de ingresos en las ENLs. Para ello, la primera necesidad es precisar a qué nos estamos refiriendo cuando se habla de ENLs. El concepto requiere demarcar una serie de límites conceptuales a la hora de abordarlo. En este trabajo, se ha seguido la corriente norteamericana denominada *Nonprofit Sector*. Así mismo, se establecieron las diferentes alternativas de financiación por las que puede optar una ENL.

Después de realizar la delimitación conceptual, se ha realizado una revisión de los principales marcos teóricos que puede dar soporte a la diversificación de fuentes de financiación como estrategia de ingresos en el ámbito del Sector No Lucrativo. En concreto, se sigue el planteamiento de Chang y Tuckman (1994) clasificando las teorías en dos enfoques: el Enfoque Económico y el Enfoque Organizativo. Tras dicho análisis, se ha concluido que bajo el enfoque organizativo, la *Teoría de la Dependencia de Recursos* es el marco conceptual que permite investigar mejor la pregunta planteada en este trabajo. No obstante, ha sido relevante la *Teoría Institucional* como complemento. Como indica Zucker (1983), ambas teorías no son incompatibles. Se puede explicar la diversificación o concentración de ingresos desde ambos enfoques atendiendo a razones más racionales propios de la *Teoría de la Dependencia de Recursos* o de presiones institucionales o de la sociedad en general como las que describe la *Teoría Institucional*. Desde el enfoque financiero, la *Teoría de los Beneficios en la Financiación de las ENLs* también justifica parte de los resultados obtenidos.

El principal beneficio que se ha obtenido tras la delimitación del marco teórico, es entender por qué las ENLs deciden diversificarse o concentrarse en una o varias fuentes de financiación y analizar las consecuencias de la diversificación desde el punto de vista organizativo y externo a la organización.

b) Identificar las diferentes formas de medición de la eficiencia en las ENLs.

Para cumplir con este objetivo, se ha revisado la literatura correspondiente al rendimiento en las ENLs. En concreto, la noción de eficiencia en las actividades de estas organizaciones pertenecientes al Sector No Lucrativo. Se ha analizado la importancia de su medición para diferentes grupos de interés.

Tras la revisión de la literatura, se ha concretado de qué forma se mide la eficiencia desde el punto de vista académico en el entorno *Non-Profit*. Finalmente, se decidió medirla, siguiendo una de las corrientes principales, de dos formas: a través de la *Eficiencia Administrativa* y a través de la *Eficiencia en Captación de Fondos*. Ambas medidas se han realizado desde el punto de vista de gastos de la organización.

El principal beneficio que se ha obtenido, es establecer medidas concretas que ayuden a analizar el rendimiento de las ENLs. Estas medidas, son utilizadas de forma frecuente en la literatura lo que les proporciona legitimidad respecto a otras medidas alternativas que también pueden potencialmente servir para analizar la eficiencia en el Sector No Lucrativo.

c) Generar un modelo específico que relacione la diversificación de ingresos con la eficiencia

Se ha revisado la literatura con el propósito de decidir, como puede afectar la diversificación de ingresos al rendimiento organizativo. Es decir, qué se puede argumentar a favor y qué se puede argumentar en contra de dicha estrategia de ingresos teniendo en cuenta sus repercusiones para la eficiencia de las organizaciones. También

se ha analizado el factor tamaño como el elemento clave que puede moderar dicha relación.

Bajo un enfoque organizativo y en concreto, con el apoyo de la *Teoría de la Dependencia de Recursos* y de la *Teoría Institucional*, esta parte de la investigación ha permitido dar soporte a las corrientes de pensamiento que sostienen que la diversificación de ingresos puede ser contraproducente y afectar a la eficiencia en las ENLs. Ha sido posible establecer un modelo específico y las hipótesis a contrastar en este trabajo. En concreto, las hipótesis planteadas han sido:

Hipótesis 1: Las entidades sin fin de lucro con menor diversificación de ingresos tienen mayor eficiencia administrativa que las entidades sin fin de lucro con mayor diversificación de ingresos.

Hipótesis 2: Las entidades sin fin de lucro con menor diversificación de ingresos tienen mayor eficiencia en captación de fondos que las entidades sin fin de lucro con mayor diversificación de ingresos.

Hipótesis 3: La diversificación de ingresos reduce la eficiencia administrativa, principalmente en las entidades no lucrativas más pequeñas.

Hipótesis 4: La diversificación de ingresos reduce la eficiencia en captación de fondos, principalmente en las entidades no lucrativas más pequeñas.

d) Contrastar el modelo específico en una muestra significativa de ENLs.

Para contrastar el modelo propuesto hemos construido una base de datos a partir de los ficheros que proporcionan los Servicios de Ingresos Internos (*International Revenue Service - IRS*) de Estados Unidos. En concreto, a partir de los datos del Formulario 990 (*Form 990*). Esta muestra ha permitido contrastar las hipótesis propuestas y disponer de más de 250.000 registros. Se trata de datos de panel, es decir, datos que combinan la dimensión temporal con otra dimensión transversal, y en nuestro caso, dicha dimensión

transversal han sido distintas ENLs.

Analizando múltiples trabajos anteriores que utilizan la misma fuente de información, se ha identificado como medir la *Eficiencia Administrativa* y la *Eficiencia en Captación de Fondos* a través de la base de datos que se utiliza como muestra. Se han podido obtener los indicadores directamente a partir de la muestra.

Para contrastar las hipótesis, se han desarrollado cuatro modelos econométricos. Estos modelos han sido regresiones de efectos fijos. Han permitido no solo comparar ENLs entre ellas, sino también corregir el efecto tiempo. Los resultados han mostrado el cumplimiento de todas las hipótesis a excepción de la hipótesis 4. Consiguiendo de esta manera cumplir con el objetivo final de la investigación

5.3.- Discusión de los resultados

Durante el proceso de investigación teórica, se ha podido llegar a la conclusión que todas las fuentes de ingresos con las que se pueden financiar las ENLs tienen dificultades y no parece fácil determinar una alternativa estratégica de ingresos superior al resto. No parece posible definir indicaciones prescriptivas respecto cuáles son las fuentes de financiación a incluir en la estrategia de ingresos y cuáles no. Como Foster y Fine (2007) señalan, hay encajes naturales entre muchas organizaciones y una particular fuente de financiación. Por ejemplo en las ENLs en Estados Unidos, la ayuda humanitaria o atención a personas con discapacidades se financian a través de subvenciones del gobierno y las ENLs para asistencia sanitaria a través de pago de honorarios. Así, ante la primera pregunta que se puede hacer una organización acerca de si financiarse principalmente a partir de donaciones, subvenciones o ingresos comerciales o una combinación de estas, la respuesta no es clara ya que todas las fuentes de financiación tienen una serie de ventajas e inconvenientes (Froelich, 1999). Nuestros resultados parecen reforzar la idea de que un conjunto diverso de ingresos contribuye a la ambigüedad que conduce al desplazamiento de objetivos. Las organizaciones diversificadas tienen que atender a los distintos financiadores. Estos pueden influir en los objetivos de la organización al intentar imponer sus prioridades.

Como los distintos financiadores por su naturaleza tienen objetivos diferentes, las organizaciones se encuentran con presiones y con incapacidad de satisfacer a todos.

No obstante, diversos autores admiten que la corriente mayoritaria desde el punto de vista académico apoya la diversificación de ingresos en las ENLs (por ejemplo Chikoto y Neely (2013) y Tuckman y Chang (2011)). Tras la revisión de los enfoques económicos y organizativos, las motivaciones para elegir una u otra estrategia de ingresos están académicamente justificadas por diversos marcos teóricos. Siguiendo los enfoques económicos, la justificación más clara para adoptar una estrategia de ingresos diversificada se encuentra en la necesidad de estabilidad financiera apuntadas por la *Teoría de Selección de Cartera o Teoría del Portfoglio*. Los riesgos de la concentración de los ingresos son reales y pueden incluso poner en peligro la viabilidad de una organización a través del tiempo (Frumking y Keating, 2011). En este sentido, nuestra investigación revela un limitado poder explicativo al acercarse al problema desde el campo financiero de las ENLs ya que no se tienen en cuenta otros elementos de carácter organizativo así como el efecto que puede tener la diversificación de ingresos en la misión de la organización o en la legitimidad de esta.

Por otro lado, dentro de los enfoques organizativos, la *Teoría de la Dependencia de Recursos* justifica la diversificación de ingresos en la reducción de la dependencia de un financiador. De acuerdo con este planteamiento, disminuir la dependencia de recursos y mantener la autonomía de la organización (Pfeffer & Salancik, 1978; Thompson, 1967). La propia denominación de dependencia de recursos, hace hincapié en la necesidad de gestionar las relaciones con los proveedores de recursos preservando la autonomía. Este objetivo parece indicar la conveniencia de diversificar las fuentes de ingresos. Sin embargo, es importante aclarar que la concentración en una fuente de ingresos no equivale a depender de un solo pagador. De hecho las ENLs puede reducir sus riesgos de financiación asegurando múltiples pagadores de las mismas fuentes de financiación. Es posible concentrarse en un tipo de recursos determinado, por ejemplo donaciones o subvenciones, al mismo tiempo que se obtienen los ingresos de múltiples donantes u organismos públicos. Por otra parte, la *Teoría de la Dependencia de Recursos* subestiman el hecho de que la dependencia funciona en ambos sentidos. Los

proveedores de recursos financieros también dependen de las ENLs para lograr su función de utilidad (Cole, 2012). En línea con lo expuesto, estamos totalmente de acuerdo con la *Teoría de la Dependencia de Recursos* en que la diversificación de ingresos aumenta el poder de negociación, no obstante, ponemos en entredicho la premisa que la diversificación lleva a mayor autonomía de la organización. La incertidumbre sigue existiendo y las relaciones con los distintos financiadores se tienen que seguir manteniendo. Los distintos pagadores pueden seguir restringiendo el comportamiento de la ENL. Esto implica la necesidad de disponer de complejas estructuras administrativas para atender a cada tipo de fuente de ingresos. De hecho, como Bielefeld (1992) plantea en sus hipótesis de investigación, las ENLs cuyos entornos de financiación son más heterogéneos tendrán un mayor número de limitaciones expandiendo los roles que deben desarrollar. Disponer de personal dedicado a tiempo completo a realizar estudios de mercado y actividades de recaudación de fondos supone una inversión importante. Las relaciones con los diferentes proveedores de recursos requieren una retroalimentación constante.

Una ENL tradicionalmente financiada a partir de una fuente de ingresos determinada, al adoptar nuevas fuentes de financiación, tiene que adaptarse para cumplir con los requisitos de los financiadores y de los nuevos servicios a prestar. En este sentido, puede verse penalizada en algunos aspectos que lleven a una pérdida de eficiencia. Por ejemplo, una ENL que tradicionalmente es financiada por el Estado, desarrolla como actividades básicas la solicitud y gestión de subvenciones públicas, el trato con la administración, y la justificación de subvenciones, etc. Si adopta una nueva estrategia de ingresos que incluya además la comercialización de productos o servicios, se puede ver obligada a adentrarse en un mercado y competir con empresas privadas, desarrollando actividades de marketing y comerciales que son necesarias para las ventas. El resultado de dicha adaptación es la búsqueda del cumplimiento de múltiples objetivos y el desarrollo de nuevas actividades. Esta ENL puede verse penalizada debido a las exigencias de una mayor complejidad organizativa. La falta de habilidades del personal, o la necesidad de desarrollo y adopción de nuevos procesos pueden ser problemas acuciantes (Froelich, 1999). A la postre, se puede producir una reducción de su rendimiento.

Muchas ENLs carecen de las habilidades necesarias para desarrollar una estructura de ingresos diversificada. Las ENLs puede tener la tentación de concentrarse en los grupos destinatarios o en actividades en las que la financiación es a priori fácil de obtener, aunque no correspondan a la finalidad principal para la que se creó la organización (Bovaird y Rubienska, 1996). La necesidad de formación y profesionalización, la duplicidad de procesos en función de cada actividad relacionada con cada fuente de ingresos y el aumento de los gastos de comercialización y de captación de fondos y puede perjudicar la eficiencia. Las competencias necesarias para asegurar un determinado tipo de fondos pueden no ser trasladables a las competencias necesarias para otro tipo de fuentes de ingresos (Young 2007). Por otro lado, puede llevar a un incremento de gastos razonable pero que no produzca los retornos esperados al entrar en nuevos escenarios donde la ENL no tiene experiencia previa. Por ejemplo, nuevas actividades comerciales representan la forma de generar ingresos adicionales (Weisbrod, 1988) y muchas organizaciones no tienen experiencia previa en este campo. También se puede prestar excesiva atención a las nuevas actividades y llevar a reducción de ingresos en las fuentes de ingresos tradicionales por una pérdida de atención sobre éstas. Este sería el caso, por ejemplo, de una organización que incorpora la venta de servicios y dedica poca a atención a los concursos para acceder a subvenciones públicas que puede haber sido su fuente habitual de ingresos perdiendo oportunidades en este sentido.

La especialización en una fuente de ingresos determinada puede llevar a una mayor Eficiencia Administrativa y Eficiencia en Captación de Fondos y en consecuencia, a mayores ingresos a través de relaciones establecidas con los donantes. Así lo han mostrado los resultados obtenidos en el contraste de nuestras hipótesis para ambos tipos de eficiencia poniendo así de manifiesto un efecto negativo que puede suponer la diversificación de ingresos. La dependencia de una determinada fuente de financiación que se ajuste a los objetivos de la organización aumenta la legitimidad y aceptación social. Desde este punto de vista, la decisión de financiación no sólo está determinada por variables financieras sino por la misión y la percepción social de la organización. En este sentido, la diversificación de ingresos podría no ser bien vista por parte de los

financiadores si supone una pérdida desde el punto de vista del cumplimiento de la misión. Desde la *Teoría Institucional*, la diversificación de ingresos puede ser considerada inadecuada si perjudica la legitimidad de la organización. Nuestros resultados parecen indicar esto en el análisis de la *Eficiencia en Captación de Fondos* ya que sectores con mayor sensibilidad, si diversifican sus ingresos, tienen mayor pérdida de eficiencia. Sin embargo, los isomorfismos, en la línea de DiMaggio y Powel (1983), pueden hacer que las organizaciones opten por la diversificación de sus ingresos con la consiguiente pérdida en la *Eficiencia en Captación de Fondos* y produciéndose como consecuencia última, la reducción de las donaciones recibidas. Resultan ilustrativas, como ejemplo, las exigencias gubernamentales de diversificación de fuentes de financiación que deben cumplir las ENLs para optar a subvenciones públicas. También son importantes la imitación de otras entidades similares que ya han optado por la diversificación o las recomendaciones de asociaciones y agrupaciones de ENLs que pueden llevar a que las organizaciones adopten estrategias de ingresos imprudentes que afecten a su fuente de financiación tradicional. Por estas razones, creemos que los enfoques institucionales arrojan luz sobre la cuestión de las ENLs sobre la diversificación de ingresos y son consistentes con los resultados obtenidos en el análisis de la *Eficiencia en Captación de fondos*. En este sentido, el hecho que influya el sector y no el tamaño de la organización, nos hace creer que no son tanto los temas relacionados con la complejidad organizativa o dependencia de diferentes financiadores. Consideramos que los factores que influyen en la pérdida de eficiencia están mas relacionados con la legitimidad.

El rendimiento, en concreto la eficiencia, como se ha visto a lo largo de este trabajo, tiene una gran importancia para las ENLs. Williamson (1991) ha sostenido con fuerza que la preocupación excesiva sobre la estrategia y el posicionamiento oscurece el hecho de que la eficiencia sigue siendo un factor más crítico para el éxito de la organización y que la economización es mucho más fundamental que la formulación de estrategias. No obstante, la búsqueda de eficiencia puede llevar a los directivos a desviar gastos destinados al desarrollo de la organización que potencialmente son útiles a largo plazo para mejorar los ratios de eficiencia (Arya y Mittendorf, 2015). Algunos autores

además sugieren que las organizaciones deben buscar un equilibrio entre su misión y la eficiencia de sus operaciones (Chetkovich y Frumkin, 2003; Krug and Weinberg, 2004)

La eficiencia es evaluada tanto por donantes a la hora de realizar sus donaciones como por gobiernos a la hora de adjudicar sus subvenciones. Si una ENL tiene buen rendimiento, aumenta la confianza pública que suscita. Esta fiabilidad permitirá obtener mayores aportaciones económicas (Bekkers, 2003, Parsons, 2007). Numerosas investigaciones han demostrado que la percepción pública de la eficiencia de una ENL influye en gran medida en la actitud de los donantes y en la probabilidad de donar (Bekkers, 2003; Bennett y Savani, 2003; Parsons 2007). Hay evidencias que demuestran que los donantes tienen en cuenta los ratios de eficiencia de las ENLs a la que donan: especialmente parece que prestan atención al peso que los gastos de administración y recaudación de fondos tienen en comparación con el programa básico (Thornton, 2006; Van der Heijden, 2013). Además, los gobiernos son cada vez más exigentes a la hora de reclamar medidas de rendimiento tangibles en las ENLs que solicitan fondos públicos (Brooks, 2004; Parsons, 2007). Los resultados de esta Tesis Doctoral proporcionan una base empírica para apoyar la idea de que la diversificación de ingresos afecta negativamente a la eficiencia, tanto administrativa como de captación de fondos. Es decir, la diversificación de ingresos tiene un efecto negativo que a la postre puede llevara unos resultados inferiores que los que tendría una organización no diversificada. Además, los resultados obtenidos muestran también que factores como el tamaño de la organización y el sector influyen en el impacto que la diversificación de ingresos tienen sobre la eficiencia.

La evidencia empírica demuestra que una mezcla de fuentes de financiación es disfuncional para pequeñas ENLs. La diversificación de los ingresos afecta a la *Eficiencia Administrativa* especialmente en las organizaciones no lucrativas de menor tamaño. El tamaño de la organización aporta economías de escala. Sin embargo, estas ventajas no anulan el efecto negativo de la diversificación en la eficiencia. Normalmente, las organizaciones más pequeñas disponen de menos recursos para llevar a cabo su proceso de transformación o adaptación a la diversificación. Las ENLs que

tienen una infraestructura limitada y equipos directivos ocupados en la búsqueda constante de fondos, no tienen tiempo para mejorar su eficiencia (Lowell et al, 2001). Si una entidad de menor tamaño quiere integrar nuevas actividades, tendrá dificultades repartir las antiguas y las nuevas actividades entre sus recursos humanos. Como consecuencia, sus trabajadores, deberán desempeñar tareas nuevas, además de las que ya hicieran tradicionalmente. Por otra parte, cierto tipo de inversiones no están al alcance de todas las organizaciones. Se pueden requerir desarrollos tecnológicos u organizativos que las entidades de menor tamaño no pueden abordar a un coste que se puedan permitir. Por ejemplo, una entidad de menor tamaño no podrá realizar inversiones necesarias para el éxito en las nuevas actividades. Las inversiones en la adaptación de procesos y en acciones de marketing o formación pueden ser indispensables para disponer de personal especializado. No hay que olvidar que uno de los motivos que ha llevado a las ENLs hacia una mejora en su eficiencia, ha sido la profesionalización en las últimas 3 décadas (Frumkin, 1988).

Respecto a la pérdida de *Eficiencia en Captación de Fondos*, los resultados de nuestro trabajo nos hace pensar que está más relacionada con el deterioro de imagen y la deslegitimación. No obstante, el razonamiento sobre el incremento de complejidad al diversificar los ingresos en la organización también puede afectar a la *Eficiencia en Captación de Fondos*. El tamaño de la organización no ha resultado ser una variable relevante lo que nos hace pensar que los factores externos afectan en mayor medida a la pérdida de eficiencia. Las organizaciones diversificadas pueden no ser percibidas como un ejemplo para los donantes o financiadores frente a las organizaciones filantrópicas que concentran su actividad financiera en recursos congruentes con sus objetivos. No obstante, dependiendo del tipo de diversificación, esta puede tener mayor o menor impacto en los financiadores, así una organización que venda productos no relacionados con la misión de la organización con la único razón de financiarse no será vista de igual forma por los donantes que una organización que vende servicios relacionados con la finalidad para la fue creada. En este punto, el sector al que pertenezca dicha organización o la forma en que la organización transmita las razones para su diversificación, puede ser un factor clave para que no afecte a su *Eficiencia en*

Captación de Fondos. Aunque la *Teoría de la Dependencia de Recursos* justifica los argumentos desde un punto de vista objetivo de indicadores de rendimiento, creemos que la *Teoría Institucional* puede arrojar luz también en este sentido. La dependencia de una determinada fuente de financiación congruente con los objetivos de la organización aumenta la legitimidad y aceptación social. Desde este punto de vista, la decisión de donar a una organización no solo la determinan variables financieras sino también la misión y la percepción social de esa organización. La justificación de los resultados a partir de ambas teorías consideramos que es totalmente coherente. Como indica Bieldfield (1992): ambas teorías (*Teoría de la Dependencia de Recursos* y *Teoría Institucional*) son complementarias y deben ser combinadas para explicar las relaciones de las organizaciones con su entorno.

Los resultados han mostrado que el sector al que pertenezca la ENL influye en una mayor o menor grado en la pérdida de *Eficiencia en Captación de Fondos*. La sensibilidad de los donantes puede ser diferente en función del sector al que pertenezca la entidad. El sector Educación es un claro ejemplo, posiblemente se trata de un sector que tradicionalmente en Estados Unidos ha estado diversificado y ha combinado fuentes de ingresos como donaciones y la venta de servicios de formación. Los donantes de otro tipo de sectores como Servicios Humanitarios pueden ser más sensibles a la diversificación de las entidades a las que realizan sus donaciones. Mientras que la ENL recibe dinero, el donante solo recibe la “satisfacción de conocer” que la donación ha sido utilizada de forma adecuada (Bryce, 2007). Una explicación de este hecho puede estar relacionada con las motivaciones ideológicas, ya que organizaciones con mayor motivación ideológica tiene mayor complejidad en la elección de las fuentes de financiación debido al posible control de los proveedores de recursos (Cole, 2012). Las organizaciones basadas en valores tienen que diseñar una estructura de ingresos congruente con la misión de la organización. Deben concentrarse en la financiación de fuentes que representan una “correspondencia natural” con sus actividades. Esta idea es congruente con *Teoría de los Beneficios en la Financiación de las ENLs*. La composición de los ingresos está determinada por las decisiones del programa de la organización y hay límites a la optimización de la "cartera". En nuestro caso, los resultados del análisis indican que las organizaciones del sector educativo y

mutualidades, cuando diversifican sus ingresos pueden experimentar una mayor *Eficiencia en la Captación de Fondos*. Posiblemente, las fuentes de ingresos no tradicionales, no son percibidas como una forma de desplazamiento de objetivos como en otros sectores. Los beneficios de la diversificación parecen claras para este tipo de organizaciones. Debido a esto, una pluralidad de fuentes de financiación (donaciones, subvenciones públicas, ingresos por servicios prestados, etc.) no se interpreta como una forma de "comercialización" del altruismo.

En resumen, la explicación de los resultados puede tener un origen tanto externo - financiadores pueden ver la organización de manera diferente - o interno - la diversificación en sí misma provoca una mayor complejidad organizativa. Tal vez, la continuidad y la previsibilidad de una sola fuente podrían mitigar estos problemas de identidad. Las ventajas ya conocidas, como la estabilidad de la organización, y desventajas, tales como la pérdida de eficiencia sugerida por nuestro trabajo, revelan que para las ENLs, no es una decisión fácil añadir fuentes de ingresos adicionales a la estrategia de ingresos. Esta decisión podría ser más acertada si tienen en cuenta diversos factores, como el tamaño de la organización y el sector al que pertenece, como es evidenciado por el presente trabajo. Tanto la *Eficiencia Administrativa* como la *Eficiencia en Captación de Fondos* son indicadores que el mercado premia y que fomentan la competencia entre organizaciones (Hager y Flack, 2004). Según los resultados de nuestro análisis empírico, si la eficiencia fuera el único indicador a evaluar por parte de una ENL, las organizaciones no se diversificarían. Claramente, la realidad es muy diferente y hay muchos otros elementos a tener en cuenta lo que complica enormemente la toma de decisiones.

5.4.- Contribuciones e Implicaciones

Nuestro estudio tiene implicaciones claras para los profesionales y académicos. Podría ayudar en el proceso de toma de decisiones relativo a la diversificación de las fuentes de ingresos. Gerentes y personal directivo de las ENLs deben comprender las contingencias derivadas de tener diferentes fuentes de financiación. Las consecuencias de una reducción en la *Eficiencia Administrativa* y en la *Eficiencia en Captación de*

Fondos pueden representar una penalización de los ingresos. En este aspecto debe ser tenido en cuenta como un posible efecto negativo.

Las ENLs se enfrentan a desafíos operacionales y de identidad en la búsqueda de financiación. La estabilidad financiera parece ser una de las características de las organizaciones con identidades bien definidas que concentran sus esfuerzos en ciertas fuentes de ingresos. Por estas razones, la estructura financiera de las organizaciones debe combinar el uso eficiente de los recursos y el fortalecimiento de la misión de la organización. Los sujetos decisores en las ENLs no son meros "gestores de cartera racionales", ya que no siempre hay compensaciones financieras involucradas en la diversificación como ocurre en las empresas lucrativas. Podría haber una pérdida de legitimidad ligada a la generación de ingresos a partir de múltiples fuentes. La heterogeneidad de fuentes de ingresos también determina los diferentes niveles de riesgos y del desarrollo de la burocracia. Diversas estructuras de financiación plantean preguntas y las ENLs tienen que prestar atención a la forma en que sus objetivos se articulan con sus decisiones de financiación.

En un entorno donde las donaciones y subvenciones se están reduciendo y hay una mayor competencia por los recursos disponibles, los resultados son cruciales para las ENLs. Los equipos de dirección y gerentes de las organizaciones se enfrentan a situaciones en las que tienen que decir cómo hacer viable su organización para cumplir con su misión y qué estrategia de ingresos seguir. Disponer de un estudio que analiza el efecto de la diversificación sobre el rendimiento organizativo, ayuda a que se tengan en cuenta indicadores de eficiencia a la hora de tomar decisiones. El primer indicador tratado, la *Eficiencia Administrativa*, afecta a todas las organizaciones mientras que el segundo indicador tratado, *Eficiencia en Captación de Fondos*, sólo a aquellas organizaciones que incluyan las donaciones dentro de su estrategia de ingresos.

Los resultados alcanzados también proporcionan a los directivos argumentos en contra de la diversificación en ciertas situaciones. En concreto, la diversificación de ingresos puede ser desaconsejable para las organizaciones más pequeñas en las que la probabilidad de pérdida de la *Eficiencia Administrativa* es mayor. Además, en ciertos

sectores la *Eficiencia en Captación de Fondos* puede ser más baja para las organizaciones diversificadas en sus ingresos.

Los resultados también alertan a mandos intermedios y responsables de departamentos sobre la necesidad de vigilar la eficiencia frente a los nuevos retos que suponen la incorporación de nuevas actividades. Los cambios en la organización no siempre son bien recibidos por parte del personal. La incorporación de nuevas actividades, que como se ha comentado en este trabajo, es habitual que sean actividades comerciales, puede encontrarse con barreras culturales y el rechazo del personal. No hay que olvidar que las ENLs carecen de experiencia histórica realizando actividades comerciales (Weisbrod, 1988). Según la imagen que perciban los miembros de la organización, las nuevas actividades pueden influir de forma distinta en la motivación de los trabajadores y en consecuencia, en su rendimiento (Rho et al, 2015).

Desde el punto de vista académico, este estudio viene a enriquecer el debate sobre la diversificación de los ingresos en las ENL y frente a una corriente situada principalmente en el área financiera, favorable a la heterogeneidad de fuentes de diversificación, demuestra cómo desde el punto de vista organizativo, hay posibles efectos negativos. Por otro lado, la validación de las hipótesis con un estudio de panel y con variables frecuentemente usadas tanto en el entorno académico como en el profesional, enriquece el trabajo de investigación sobre este tópico específico para el Sector No Lucrativo.

5.5.- Limitaciones

La mayor limitación del estudio es el uso de medidas de eficiencia que han sido criticadas por diferentes autores. Estas son medidas imperfectas de la eficiencia cuyos valores a la hora de cumplimentarse en el Formulario 990 IRS pueden haber sido manipuladas. No obstante, se trata de medidas que tienen un marcado carácter objetivo al centrarse en los datos reportados, evitando así sesgos derivados de la interpretación y la subjetividad. Por otra parte, estadísticamente han sido tratadas para reducir al máximo

el riesgo de sesgo por datos atípicos. Aún así, el uso de este tipo de medidas no está exento de críticas.

Respecto a las medidas de diversificación, la forma de medida utilizada en este trabajo resalta la concentración de las fuentes de ingresos sin tener en cuenta cuáles son las fuentes respecto de las cuales se está calculando el indicador: por ejemplo, puede existir un efecto diferente en diversificarse con actividades comerciales que con actividades relacionadas con donaciones y subvenciones. Tampoco las medidas han permitido diferenciar la diversificación de pagadores dentro de una fuente de ingresos concreta. Una ENL podría optar por diversificarse en diferentes tipos de actividades comerciales o tipos de donantes. No obstante, la utilización de medidas de concentración / diversificación tipo Herfindhal, como la usada en esta Tesis, es mayoritaria en los trabajos consultados, y se justifica por la objetividad del índice utilizado.

Un aspecto que tampoco se ha podido estudiar es la relación entre la ganancia o pérdida de eficiencia y la calidad del servicio (Frumking y Keating, 2011). Es decir, si el uso de nuevas fuentes de ingresos implica una bajada en la calidad de prestación de servicios al poner especial atención en la eficiencia de los servicios prestados. Se trata de un aspecto poco tratado en la literatura, y de difícil medición con la fuente de datos consultada.

5.6.- Líneas Futuras de Investigación

Para futuras investigaciones, una línea interesante apunta a aclarar la cartera de la estrategia óptima de ingresos en función de las características de la organización, como el tamaño o el sector con el fin de maximizar su eficiencia. Como se ve a lo largo de este trabajo, el actual aumento de la actividad comercial es la forma más común de diversificar las fuentes de ingresos y la investigación debe tener especial interés en dicha forma de financiación.

Así mismo, y en línea con las limitaciones de este estudio, se abren nuevas posibilidades vinculadas con la idea de profundizar sobre cuáles son exactamente las

fuentes de ingresos que más penalizan la eficiencia, es decir, qué actividades comerciales específicas, qué tipos de subvenciones o qué tipos de donantes.

Por último, sería interesante analizar otras medidas de rendimiento más relacionadas con la eficacia y completar así el efecto de la diversificación de ingresos en el rendimiento de forma más global.

ANEXO 1

FORMULARIO 990 AÑO 1997

Return of Organization Exempt From Income Tax
Under section 501(c) of the Internal Revenue Code (except black lung benefit trust or private foundation) or section 4947(a)(1) nonexempt charitable trust

1997

Department of the Treasury Internal Revenue Service

Note: The organization may have to use a copy of this return to satisfy state reporting requirements.

This Form is Open to Public Inspection

A For the 1997 calendar year, OR tax year period beginning, 1997, and ending, 19

- B Check if: Change of address, Initial return, Final return, Amended return (required also for State reporting)

Please use IRS label or print or type. See Specific Instructions.

C Name of organization, Number and street (or P.O. box if mail is not delivered to street address) Room/suite, City or town, state or country, and ZIP+4

D Employer identification number, E State registration number, F Check if exemption application is pending

G Type of organization - Exempt under section 501(c)() (insert number) OR section 4947(a)(1) nonexempt charitable trust
Note: Section 501(c)(3) exempt organizations and 4947(a)(1) nonexempt charitable trusts MUST attach a completed Schedule A (Form 990).

H(a) Is this a group return filed for affiliates? Yes No
(b) If "Yes," enter the number of affiliates for which this return is filed:
(c) Is this a separate return filed by an organization covered by a group ruling? Yes No
I If either box in H is checked "Yes," enter four-digit group exemption number (GEN)
J Accounting method: Cash Accrual Other (specify)

K Check here if the organization's gross receipts are normally not more than \$25,000. The organization need not file a return with the IRS; but if it received a Form 990 Package in the mail, it should file a return without financial data. Some states require a complete return.

Note: Form 990-EZ may be used by organizations with gross receipts less than \$100,000 and total assets less than \$250,000 at end of year.

Part I Revenue, Expenses, and Changes in Net Assets or Fund Balances (See Specific Instructions on page 11.)

Table with columns for Revenue, Expenses, and Net Assets. Rows include: 1 Contributions, gifts, grants, and similar amounts received; 2 Program service revenue; 3 Membership dues; 4 Interest on savings; 5 Dividends; 6a-6c Rental income; 7 Other investment income; 8a-8d Sale of assets; 9 Special events; 10a-10c Sales of inventory; 11 Other revenue; 12 Total revenue; 13-17 Expenses; 18-21 Net Assets.

Part II Statement of Functional Expenses

All organizations must complete column (A). Columns (B), (C), and (D) are required for section 501(c)(3) and (4) organizations and section 4947(a)(1) nonexempt charitable trusts but optional for others. (See Specific Instructions on page 15.)

<i>Do not include amounts reported on line 6b, 8b, 9b, 10b, or 16 of Part I.</i>		(A) Total	(B) Program services	(C) Management and general	(D) Fundraising
22	Grants and allocations (attach schedule) (cash \$ _____ noncash \$ _____)	22			
23	Specific assistance to individuals (attach schedule)	23			
24	Benefits paid to or for members (attach schedule).	24			
25	Compensation of officers, directors, etc.	25			
26	Other salaries and wages	26			
27	Pension plan contributions	27			
28	Other employee benefits	28			
29	Payroll taxes	29			
30	Professional fundraising fees	30			
31	Accounting fees	31			
32	Legal fees	32			
33	Supplies	33			
34	Telephone	34			
35	Postage and shipping	35			
36	Occupancy	36			
37	Equipment rental and maintenance	37			
38	Printing and publications	38			
39	Travel	39			
40	Conferences, conventions, and meetings	40			
41	Interest	41			
42	Depreciation, depletion, etc. (attach schedule)	42			
43	Other expenses (itemize): a	43a			
	b	43b			
	c	43c			
	d	43d			
	e	43e			
44	Total functional expenses (add lines 22 through 43) Organizations completing columns (B)-(D), carry these totals to lines 13-15	44			

Reporting of Joint Costs.—Did you report in column (B) (Program services) any joint costs from a combined educational campaign and fundraising solicitation? Yes No
 If "Yes," enter (i) the aggregate amount of these joint costs \$ _____; (ii) the amount allocated to Program services \$ _____; (iii) the amount allocated to Management and general \$ _____; and (iv) the amount allocated to Fundraising \$ _____

Part III Statement of Program Service Accomplishments (See Specific Instructions on page 18.)

What is the organization's primary exempt purpose? ▶		Program Service Expenses
All organizations must describe their exempt purpose achievements in a clear and concise manner. State the number of clients served, publications issued, etc. Discuss achievements that are not measurable. (Section 501(c)(3) and (4) organizations and 4947(a)(1) nonexempt charitable trusts must also enter the amount of grants and allocations to others.)		(Required for 501(c)(3) and (4) orgs., and 4947(a)(1) trusts; but optional for others.)
a	(Grants and allocations \$ _____)	
b	(Grants and allocations \$ _____)	
c	(Grants and allocations \$ _____)	
d	(Grants and allocations \$ _____)	
e Other program services (attach schedule) (Grants and allocations \$ _____)		
f Total of Program Service Expenses (should equal line 44, column (B), Program services) ▶		

Part IV Balance Sheets (See Specific Instructions on page 18.)

		(A) Beginning of year	(B) End of year
Note: Where required, attached schedules and amounts within the description column should be for end-of-year amounts only.			
Assets	45 Cash—non-interest-bearing		45
	46 Savings and temporary cash investments		46
	47a Accounts receivable	47a	47c
	b Less: allowance for doubtful accounts	47b	
	48a Pledges receivable	48a	48c
	b Less: allowance for doubtful accounts	48b	
	49 Grants receivable		49
	50 Receivables from officers, directors, trustees, and key employees (attach schedule)		50
	51a Other notes and loans receivable (attach schedule).	51a	51c
	b Less: allowance for doubtful accounts	51b	
	52 Inventories for sale or use		52
	53 Prepaid expenses and deferred charges		53
	54 Investments—securities (attach schedule)		54
	55a Investments—land, buildings, and equipment: basis	55a	55c
	b Less: accumulated depreciation (attach schedule).	55b	
56 Investments—other (attach schedule)		56	
57a Land, buildings, and equipment: basis	57a	57c	
b Less: accumulated depreciation (attach schedule).	57b		
58 Other assets (describe ► _____)		58	
59 Total assets (add lines 45 through 58) (must equal line 74)		59	
Liabilities	60 Accounts payable and accrued expenses		60
	61 Grants payable		61
	62 Deferred revenue		62
	63 Loans from officers, directors, trustees, and key employees (attach schedule).		63
	64a Tax-exempt bond liabilities (attach schedule)		64a
	b Mortgages and other notes payable (attach schedule)		64b
	65 Other liabilities (describe ► _____)		65
66 Total liabilities (add lines 60 through 65)		66	
Net Assets or Fund Balances	Organizations that follow SFAS 117, check here <input type="checkbox"/> and complete lines 67 through 69 and lines 73 and 74.		
	67 Unrestricted		67
	68 Temporarily restricted		68
	69 Permanently restricted		69
	Organizations that do not follow SFAS 117, check here <input type="checkbox"/> and complete lines 70 through 74.		
	70 Capital stock, trust principal, or current funds		70
	71 Paid-in or capital surplus, or land, building, and equipment fund		71
	72 Retained earnings, endowment, accumulated income, or other funds		72
73 Total net assets or fund balances (add lines 67 through 69 OR lines 70 through 72; column (A) must equal line 19 and column (B) must equal line 21)		73	
74 Total liabilities and net assets / fund balances (add lines 66 and 73)		74	

Form 990 is available for public inspection and, for some people, serves as the primary or sole source of information about a particular organization. How the public perceives an organization in such cases may be determined by the information presented on its return. Therefore, please make sure the return is complete and accurate and fully describes, in Part III, the organization's programs and accomplishments.

Part VI Other Information (See Specific Instructions on page 21.)

Table with columns for question number, question text, and Yes/No response boxes. Rows include questions 76 through 92 regarding organizational activities, financial reporting, and tax compliance.

**SCHEDULE A
(Form 990)**

Organization Exempt Under Section 501(c)(3)

OMB No. 1545-0047

(Except Private Foundation) and Section 501(e), 501(f), 501(k),
501(n), or Section 4947(a)(1) Nonexempt Charitable Trust

1997

Department of the Treasury
Internal Revenue Service

▶ **Must be completed by the above organizations and attached to their Form 990 or 990-EZ.**
See separate instructions.

Name of the organization	Employer identification number
--------------------------	--------------------------------

Part I Compensation of the Five Highest Paid Employees Other Than Officers, Directors, and Trustees
(See instructions on page 1. List each one. If there are none, enter "None.")

(a) Name and address of each employee paid more than \$50,000	(b) Title and average hours per week devoted to position	(c) Compensation	(d) Contributions to employee benefit plans & deferred compensation	(e) Expense account and other allowances
Total number of other employees paid over \$50,000 ▶				

Part II Compensation of the Five Highest Paid Independent Contractors for Professional Services
(See instructions on page 1. List each one (whether individuals or firms). If there are none, enter "None.")

(a) Name and address of each independent contractor paid more than \$50,000	(b) Type of service	(c) Compensation
Total number of others receiving over \$50,000 for professional services ▶		

Part III Statements About Activities

	Yes	No
1 During the year, has the organization attempted to influence national, state, or local legislation, including any attempt to influence public opinion on a legislative matter or referendum? If "Yes," enter the total expenses paid or incurred in connection with the lobbying activities ► \$ _____ Organizations that made an election under section 501(h) by filing Form 5768 must complete Part VI-A. Other organizations checking "Yes," must complete Part VI-B AND attach a statement giving a detailed description of the lobbying activities.		
2 During the year, has the organization, either directly or indirectly, engaged in any of the following acts with any of its trustees, directors, officers, creators, key employees, or members of their families, or with any taxable organization with which any such person is affiliated as an officer, director, trustee, majority owner, or principal beneficiary:		
a Sale, exchange, or leasing of property?		
b Lending of money or other extension of credit?		
c Furnishing of goods, services, or facilities?		
d Payment of compensation (or payment or reimbursement of expenses if more than \$1,000)?		
e Transfer of any part of its income or assets? If the answer to any question is "Yes," attach a detailed statement explaining the transactions.		
3 Does the organization make grants for scholarships, fellowships, student loans, etc.?		
4 Attach a statement to explain how the organization determines that individuals or organizations receiving grants or loans from it in furtherance of its charitable programs qualify to receive payments. (See instructions on page 2.)		

Part IV Reason for Non-Private Foundation Status (See instructions on pages 2 through 4.)

The organization is not a private foundation because it is: (Please check only **ONE** applicable box.)

- 5** A church, convention of churches, or association of churches. Section 170(b)(1)(A)(i).
- 6** A school. Section 170(b)(1)(A)(ii). (Also complete Part V, page 4.)
- 7** A hospital or a cooperative hospital service organization. Section 170(b)(1)(A)(iii).
- 8** A Federal, state, or local government or governmental unit. Section 170(b)(1)(A)(v).
- 9** A medical research organization operated in conjunction with a hospital. Section 170(b)(1)(A)(iii). **Enter the hospital's name, city, and state ►** _____
- 10** An organization operated for the benefit of a college or university owned or operated by a governmental unit. Section 170(b)(1)(A)(iv). (Also complete the **Support Schedule** in Part IV-A.)
- 11a** An organization that normally receives a substantial part of its support from a governmental unit or from the general public. Section 170(b)(1)(A)(vi). (Also complete the **Support Schedule** in Part IV-A.)
- 11b** A community trust. Section 170(b)(1)(A)(vi). (Also complete the **Support Schedule** in Part IV-A.)
- 12** An organization that normally receives: **(1) more than 33⅓%** of its support from contributions, membership fees, and gross receipts from activities related to its charitable, etc., functions—subject to certain exceptions, and **(2) no more than 33⅓%** of its support from gross investment income and unrelated business taxable income (less section 511 tax) from businesses acquired by the organization after June 30, 1975. See section 509(a)(2). (Also complete the **Support Schedule** in Part IV-A.)
- 13** An organization that is not controlled by any disqualified persons (other than foundation managers) and supports organizations described in: **(1)** lines 5 through 12 above; or **(2)** section 501(c)(4), (5), or (6), if they meet the test of section 509(a)(2). (See section 509(a)(3).)

Provide the following information about the supported organizations. (See instructions on page 4.)

(a) Name(s) of supported organization(s)	(b) Line number from above

- 14** An organization organized and operated to test for public safety. Section 509(a)(4). (See instructions on page 4.)

Part IV-A Support Schedule (Complete only if you checked a box on line 10, 11, or 12.) *Use cash method of accounting.*
Note: You may use the worksheet in the instructions for converting from the accrual to the cash method of accounting.

Calendar year (or fiscal year beginning in) . ▶	(a) 1996	(b) 1995	(c) 1994	(d) 1993	(e) Total
15 Gifts, grants, and contributions received. (Do not include unusual grants. See line 28.)					
16 Membership fees received					
17 Gross receipts from admissions, merchandise sold or services performed, or furnishing of facilities in any activity that is not a business unrelated to the organization's charitable, etc., purpose					
18 Gross income from interest, dividends, amounts received from payments on securities loans (section 512(a)(5)), rents, royalties, and unrelated business taxable income (less section 511 taxes) from businesses acquired by the organization after June 30, 1975					
19 Net income from unrelated business activities not included in line 18					
20 Tax revenues levied for the organization's benefit and either paid to it or expended on its behalf.					
21 The value of services or facilities furnished to the organization by a governmental unit without charge. Do not include the value of services or facilities generally furnished to the public without charge.					
22 Other income. Attach a schedule. Do not include gain or (loss) from sale of capital assets					
23 Total of lines 15 through 22.					
24 Line 23 minus line 17.					
25 Enter 1% of line 23					
26 Organizations described in lines 10 or 11: a Enter 2% of amount in column (e), line 24 ▶					26a
b Attach a list (which is not open to public inspection) showing the name of and amount contributed by each person (other than a governmental unit or publicly supported organization) whose total gifts for 1993 through 1996 exceeded the amount shown in line 26a. Enter the sum of all these excess amounts. ▶					26b
c Total support for section 509(a)(1) test: Enter line 24, column (e) ▶					26c
d Add: Amounts from column (e) for lines: 18 _____ 19 _____ 22 _____ 26b _____ ▶					26d
e Public support (line 26c minus line 26d total) ▶					26e
f Public support percentage (line 26e (numerator) divided by line 26c (denominator)) ▶					26f %
27 Organizations described on line 12: a For amounts included in lines 15, 16, and 17 that were received from a "disqualified person," attach a list to show the name of, and total amounts received in each year from, each "disqualified person." Enter the sum of such amounts for each year: (1996) _____ (1995) _____ (1994) _____ (1993) _____					
b For any amount included in line 17 that was received from a nondisqualified person, attach a list to show the name of, and amount received for each year, that was more than the larger of (1) the amount on line 25 for the year or (2) \$5,000. (Include in the list organizations described in lines 5 through 11, as well as individuals.) After computing the difference between the amount received and the larger amount described in (1) or (2) , enter the sum of these differences (the excess amounts) for each year: (1996) _____ (1995) _____ (1994) _____ (1993) _____					
c Add: Amounts from column (e) for lines: 15 _____ 16 _____ 17 _____ 20 _____ 21 _____ ▶					27c
d Add: Line 27a total _____ and line 27b total _____ ▶					27d
e Public support (line 27c total minus line 27d total). ▶					27e
f Total support for section 509(a)(2) test: Enter amount on line 23, column (e) . . . ▶ 27f \$					
g Public support percentage (line 27e (numerator) divided by line 27f (denominator)) ▶					27g %
h Investment income percentage (line 18, column (e) (numerator) divided by line 27f (denominator)) . ▶					27h %
28 Unusual Grants: For an organization described in line 10, 11, or 12 that received any unusual grants during 1993 through 1996, attach a list (which is not open to public inspection) for each year showing the name of the contributor, the date and amount of the grant, and a brief description of the nature of the grant. Do not include these grants in line 15. (See instructions on page 4.)					

Part V Private School Questionnaire (See instructions on page 4.)
(To be completed ONLY by schools that checked the box on line 6 in Part IV)

		Yes	No
29	Does the organization have a racially nondiscriminatory policy toward students by statement in its charter, bylaws, other governing instrument, or in a resolution of its governing body?		
30	Does the organization include a statement of its racially nondiscriminatory policy toward students in all its brochures, catalogues, and other written communications with the public dealing with student admissions, programs, and scholarships?		
31	Has the organization publicized its racially nondiscriminatory policy through newspaper or broadcast media during the period of solicitation for students, or during the registration period if it has no solicitation program, in a way that makes the policy known to all parts of the general community it serves? If "Yes," please describe; if "No," please explain. (If you need more space, attach a separate statement.)		
32	Does the organization maintain the following:		
a	Records indicating the racial composition of the student body, faculty, and administrative staff?		
b	Records documenting that scholarships and other financial assistance are awarded on a racially nondiscriminatory basis?		
c	Copies of all catalogues, brochures, announcements, and other written communications to the public dealing with student admissions, programs, and scholarships?		
d	Copies of all material used by the organization or on its behalf to solicit contributions? If you answered "No" to any of the above, please explain. (If you need more space, attach a separate statement.)		
33	Does the organization discriminate by race in any way with respect to:		
a	Students' rights or privileges?		
b	Admissions policies?		
c	Employment of faculty or administrative staff?		
d	Scholarships or other financial assistance?		
e	Educational policies?		
f	Use of facilities?		
g	Athletic programs?		
h	Other extracurricular activities? If you answered "Yes" to any of the above, please explain. (If you need more space, attach a separate statement.)		
34a	Does the organization receive any financial aid or assistance from a governmental agency?		
b	Has the organization's right to such aid ever been revoked or suspended? If you answered "Yes" to either 34a or b, please explain using an attached statement.		
35	Does the organization certify that it has complied with the applicable requirements of sections 4.01 through 4.05 of Rev. Proc. 75-50, 1975-2 C.B. 587, covering racial nondiscrimination? If "No," attach an explanation		

Part VI-A Lobbying Expenditures by Electing Public Charities (See instructions on page 6.)
 (To be completed **ONLY** by an eligible organization that filed Form 5768)

Check here **a** if the organization belongs to an affiliated group.
 Check here **b** if you checked "a" above and "limited control" provisions apply.

Limits on Lobbying Expenditures		(a) Affiliated group totals	(b) To be completed for ALL electing organizations
(The term "expenditures" means amounts paid or incurred.)			
36	Total lobbying expenditures to influence public opinion (grassroots lobbying)	36	
37	Total lobbying expenditures to influence a legislative body (direct lobbying)	37	
38	Total lobbying expenditures (add lines 36 and 37)	38	
39	Other exempt purpose expenditures	39	
40	Total exempt purpose expenditures (add lines 38 and 39).	40	
41	Lobbying nontaxable amount. Enter the amount from the following table— If the amount on line 40 is— The lobbying nontaxable amount is— Not over \$500,000 20% of the amount on line 40. Over \$500,000 but not over \$1,000,000 . . \$100,000 plus 15% of the excess over \$500,000 Over \$1,000,000 but not over \$1,500,000 . \$175,000 plus 10% of the excess over \$1,000,000 Over \$1,500,000 but not over \$17,000,000 . \$225,000 plus 5% of the excess over \$1,500,000 Over \$17,000,000 \$1,000,000	41	
42	Grassroots nontaxable amount (enter 25% of line 41)	42	
43	Subtract line 42 from line 36. Enter -0- if line 42 is more than line 36	43	
44	Subtract line 41 from line 38. Enter -0- if line 41 is more than line 38	44	

Caution: If there is an amount on either line 43 or line 44, you must file Form 4720.

4-Year Averaging Period Under Section 501(h)

(Some organizations that made a section 501(h) election do not have to complete all of the five columns below.
 See the instructions for lines 45 through 50 on page 7.)

Calendar year (or fiscal year beginning in) ▶	Lobbying Expenditures During 4-Year Averaging Period				
	(a) 1997	(b) 1996	(c) 1995	(d) 1994	(e) Total
45 Lobbying nontaxable amount.					
46 Lobbying ceiling amount (150% of line 45(e)).					
47 Total lobbying expenditures					
48 Grassroots nontaxable amount					
49 Grassroots ceiling amount (150% of line 48(e))					
50 Grassroots lobbying expenditures					

Part VI-B Lobbying Activity by Nonelecting Public Charities

(For reporting only by organizations that did not complete Part VI-A) (See instructions on page 7.)

During the year, did the organization attempt to influence national, state or local legislation, including any attempt to influence public opinion on a legislative matter or referendum, through the use of:	Yes	No	Amount
a Volunteers			
b Paid staff or management (Include compensation in expenses reported on lines c through h.)			
c Media advertisements			
d Mailings to members, legislators, or the public			
e Publications, or published or broadcast statements			
f Grants to other organizations for lobbying purposes			
g Direct contact with legislators, their staffs, government officials, or a legislative body			
h Rallies, demonstrations, seminars, conventions, speeches, lectures, or any other means			
i Total lobbying expenditures (add lines c through h).			

If "Yes" to any of the above, also attach a statement giving a detailed description of the lobbying activities.

Short Form

OMB No. 1545-1150

Form 990-EZ

Return of Organization Exempt From Income Tax

1997

Under section 501(c) of the Internal Revenue Code (except black lung benefit trust or private foundation) or section 4947(a)(1) nonexempt charitable trust

For organizations with gross receipts less than \$100,000 and total assets less than \$250,000 at the end of the year.

The organization may have to use a copy of this return to satisfy state reporting requirements.

This Form is Open to Public Inspection

Department of the Treasury Internal Revenue Service

A For the 1997 calendar year, OR tax year beginning, 1997, and ending, 19

B Check if: Change of address, Initial return, Final return, Amended return. C Name of organization, D Employer identification number, E State registration number, F Check if exemption application is pending, H Enter four-digit group exemption number (GEN)

G Accounting method: Cash, Accrual, Other (specify)

I Type of organization: Exempt under section 501(c)() OR section 4947(a)(1) nonexempt charitable trust. Note: Section 501(c)(3) organizations and section 4947(a)(1) nonexempt charitable trusts MUST attach a completed Schedule A (Form 990).

J Check if the organization's gross receipts are normally not more than \$25,000. The organization need not file a return with the IRS; but if the organization received a Form 990 Package in the mail, the organization should file a return without financial data. Some states require a complete return.

K Enter the organization's 1997 gross receipts (add back lines 5b, 6b, and 7b, to line 9). If \$100,000 or more, the organization must file Form 990 instead of Form 990-EZ.

Part I Revenue, Expenses, and Changes in Net Assets or Fund Balances (See Specific Instructions on page 28.)

Table with 3 main sections: Revenue (lines 1-9), Expenses (lines 10-17), and Net Assets (lines 18-21). Each section lists various categories and their corresponding line numbers.

Part II Balance Sheets—If Total assets on line 25, column (B) are \$250,000 or more, file Form 990 instead of Form 990-EZ.

Table for Balance Sheets with columns (A) Beginning of year and (B) End of year. Rows include Cash, savings, and investments; Land and buildings; Other assets; Total assets; Total liabilities; and Net assets or fund balances.

Part III Statement of Program Service Accomplishments (See Specific Instructions on page 32.)		Expenses
What is the organization's primary exempt purpose? _____ Describe what was achieved in carrying out the organization's exempt purposes. In a clear and concise manner, describe the services provided, the number of persons benefited, or other relevant information for each program title.		(Required for 501(c)(3) and (4) organizations and 4947(a)(1) trusts; optional for others.)
28 (Grants \$ _____)	28a
29 (Grants \$ _____)	29a
30 (Grants \$ _____)	30a
31	Other program services (attach schedule) (Grants \$ _____)	31a
32	Total program service expenses (add lines 28a through 31a) ▶	32

Part IV List of Officers, Directors, Trustees, and Key Employees (List each one even if not compensated. See Specific Instructions on page 32.)				
(A) Name and address	(B) Title and average hours per week devoted to position	(C) Compensation (If not paid, enter -0-.)	(D) Contributions to employee benefit plans & deferred compensation	(E) Expense account and other allowances
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

Part V Other Information (See Specific Instructions on page 33.)		Yes	No
33	Did the organization engage in any activity not previously reported to the IRS? If "Yes," attach a detailed description of each activity		
34	Were any changes made to the organizing or governing documents but not reported to the IRS? If "Yes," attach a conformed copy of the changes.		
35	If the organization had income from business activities, such as those reported on lines 2, 6, and 7 (among others), but NOT reported on Form 990-T, attach a statement explaining your reason for not reporting the income on Form 990-T.		
a	Did the organization have unrelated business gross income of \$ 1,000 or more or 6033(e) notice, reporting, and proxy tax requirements?		
b	If "Yes," has it filed a tax return on Form 990-T for this year?		
36	Was there a liquidation, dissolution, termination, or substantial contraction during the year? (If "Yes," attach a statement.)		
37a	Enter amount of political expenditures, direct or indirect, as described in the instructions. ▶ 37a		
b	Did the organization file Form 1120-POL for this year?		
38a	Did the organization borrow from, or make any loans to, any officer, director, trustee, or key employee OR were any such loans made in a prior year and still unpaid at the start of the period covered by this return?		
b	If "Yes," attach the schedule specified in the line 38 instructions and enter the amount involved. 38b		
39	501(c)(7) organizations. — Enter: a Initiation fees and capital contributions included on line 9 39a		
b	Gross receipts, included on line 9, for public use of club facilities 39b		
40a	501(c)(3) organizations. — Enter: Amount of tax imposed during the year under: section 4911 ▶ _____ ; section 4912 ▶ _____ ; section 4955 ▶ _____		
b	501(c)(3) and (4) organizations. — Did the organization engage in any section 4958 excess benefit transaction during the year? If "Yes," attach an explanation.		
c	Enter: Amount of tax imposed on the organization managers or disqualified persons during the year under sections 4912, 4955, and 4958 ▶ _____		
d	Enter: Amount of tax in 40c , above, reimbursed by the organization ▶ _____		
41	List the states with which a copy of this return is filed. ▶ _____		
42	The books are in care of ▶ _____ Telephone no. ▶ (____) _____ Located at ▶ _____ ZIP + 4 ▶ _____		
43	Section 4947(a)(1) nonexempt charitable trusts filing Form 990-EZ in lieu of Form 1041 — Check here ▶ <input type="checkbox"/> and enter the amount of tax-exempt interest received or accrued during the tax year . . . ▶ 43		

Please Sign Here	Under penalties of perjury, I declare that I have examined this return, including accompanying schedules and statements, and to the best of my knowledge and belief, it is true, correct, and complete. Declaration of preparer (other than officer) is based on all information of which preparer has any knowledge. (See General Instruction U, page 10.)			
	Signature of officer	Date	Type or print name and title.	
Paid Preparer's Use Only	Preparer's signature	Date	Check if self-employed <input type="checkbox"/>	Preparer's SSN
	Firm's name (or yours if self-employed) and address		EIN	
			ZIP + 4	



ANEXO 2

FORMULARIO 990 AÑO 2007

**Return of Private Foundation
or Section 4947(a)(1) Nonexempt Charitable Trust
Treated as a Private Foundation**

2007

Department of the Treasury
Internal Revenue Service

Note: *The foundation may be able to use a copy of this return to satisfy state reporting requirements.*

For calendar year 2007, or tax year beginning _____ **, 2007, and ending** _____ **, 20**

G Check all that apply: Initial return Final return Amended return Address change Name change

Use the IRS label. Otherwise, print or type. See Specific Instructions.	Name of foundation		A Employer identification number
	Number and street (or P.O. box number if mail is not delivered to street address)	Room/suite	B Telephone number (see page 10 of the instructions) ()
	City or town, state, and ZIP code		C If exemption application is pending, check here <input type="checkbox"/>
H Check type of organization: <input type="checkbox"/> Section 501(c)(3) exempt private foundation <input type="checkbox"/> Section 4947(a)(1) nonexempt charitable trust <input type="checkbox"/> Other taxable private foundation			D 1. Foreign organizations, check here . . . <input type="checkbox"/> 2. Foreign organizations meeting the 85% test, check here and attach computation . . . <input type="checkbox"/>
I Fair market value of all assets at end of year (from Part II, col. (c), line 16) ▶ \$		J Accounting method: <input type="checkbox"/> Cash <input type="checkbox"/> Accrual <input type="checkbox"/> Other (specify) _____ (Part I, column (d) must be on cash basis.)	
E If private foundation status was terminated under section 507(b)(1)(A), check here . . . <input type="checkbox"/>			F If the foundation is in a 60-month termination under section 507(b)(1)(B), check here . . . <input type="checkbox"/>

Part I Analysis of Revenue and Expenses (The total of amounts in columns (b), (c), and (d) may not necessarily equal the amounts in column (a) (see page 11 of the instructions).)		(a) Revenue and expenses per books	(b) Net investment income	(c) Adjusted net income	(d) Disbursements for charitable purposes (cash basis only)
Revenue	1 Contributions, gifts, grants, etc., received (attach schedule)				
	2 Check <input type="checkbox"/> if the foundation is not required to attach Sch. B				
	3 Interest on savings and temporary cash investments				
	4 Dividends and interest from securities				
	5a Gross rents				
	b Net rental income or (loss) _____				
	6a Net gain or (loss) from sale of assets not on line 10				
	b Gross sales price for all assets on line 6a _____				
	7 Capital gain net income (from Part IV, line 2)				
	8 Net short-term capital gain				
	9 Income modifications				
	10a Gross sales less returns and allowances				
b Less: Cost of goods sold					
c Gross profit or (loss) (attach schedule)					
11 Other income (attach schedule)					
12 Total. Add lines 1 through 11					
Operating and Administrative Expenses	13 Compensation of officers, directors, trustees, etc.				
	14 Other employee salaries and wages				
	15 Pension plans, employee benefits				
	16a Legal fees (attach schedule)				
	b Accounting fees (attach schedule)				
	c Other professional fees (attach schedule)				
	17 Interest				
	18 Taxes (attach schedule) (see page 14 of the instructions)				
	19 Depreciation (attach schedule) and depletion				
	20 Occupancy				
	21 Travel, conferences, and meetings				
	22 Printing and publications				
	23 Other expenses (attach schedule)				
	24 Total operating and administrative expenses. Add lines 13 through 23				
	25 Contributions, gifts, grants paid				
26 Total expenses and disbursements. Add lines 24 and 25					
27 Subtract line 26 from line 12:					
a Excess of revenue over expenses and disbursements					
b Net investment income (if negative, enter -0-)					
c Adjusted net income (if negative, enter -0-)					

Part II Balance Sheets Attached schedules and amounts in the description column should be for end-of-year amounts only. (See instructions.)		Beginning of year	End of year	
		(a) Book Value	(b) Book Value	(c) Fair Market Value
Assets	1 Cash—non-interest-bearing			
	2 Savings and temporary cash investments			
	3 Accounts receivable ▶ Less: allowance for doubtful accounts ▶			
	4 Pledges receivable ▶ Less: allowance for doubtful accounts ▶			
	5 Grants receivable			
	6 Receivables due from officers, directors, trustees, and other disqualified persons (attach schedule) (see page 16 of the instructions)			
	7 Other notes and loans receivable (attach schedule) ▶ Less: allowance for doubtful accounts ▶			
	8 Inventories for sale or use			
	9 Prepaid expenses and deferred charges			
	10a Investments—U.S. and state government obligations (attach schedule)			
	b Investments—corporate stock (attach schedule)			
	c Investments—corporate bonds (attach schedule)			
	11 Investments—land, buildings, and equipment: basis ▶ Less: accumulated depreciation (attach schedule) ▶			
	12 Investments—mortgage loans			
	13 Investments—other (attach schedule)			
	14 Land, buildings, and equipment: basis ▶ Less: accumulated depreciation (attach schedule) ▶			
15 Other assets (describe ▶)				
16 Total assets (to be completed by all filers—see the instructions. Also, see page 1, item I)				
Liabilities	17 Accounts payable and accrued expenses			
	18 Grants payable			
	19 Deferred revenue			
	20 Loans from officers, directors, trustees, and other disqualified persons			
	21 Mortgages and other notes payable (attach schedule)			
	22 Other liabilities (describe ▶)			
	23 Total liabilities (add lines 17 through 22)			
Net Assets or Fund Balances	Foundations that follow SFAS 117, check here ▶ <input type="checkbox"/> and complete lines 24 through 26 and lines 30 and 31.			
	24 Unrestricted			
	25 Temporarily restricted			
	26 Permanently restricted			
	Foundations that do not follow SFAS 117, check here ▶ <input type="checkbox"/> and complete lines 27 through 31.			
	27 Capital stock, trust principal, or current funds			
	28 Paid-in or capital surplus, or land, bldg., and equipment fund			
29 Retained earnings, accumulated income, endowment, or other funds				
30 Total net assets or fund balances (see page 17 of the instructions)				
31 Total liabilities and net assets/fund balances (see page 17 of the instructions)				

Part III Analysis of Changes in Net Assets or Fund Balances		
1 Total net assets or fund balances at beginning of year—Part II, column (a), line 30 (must agree with end-of-year figure reported on prior year's return)		1
2 Enter amount from Part I, line 27a		2
3 Other increases not included in line 2 (itemize) ▶		3
4 Add lines 1, 2, and 3		4
5 Decreases not included in line 2 (itemize) ▶		5
6 Total net assets or fund balances at end of year (line 4 minus line 5)—Part II, column (b), line 30		6

Part IV Capital Gains and Losses for Tax on Investment Income

(a) List and describe the kind(s) of property sold (e.g., real estate, 2-story brick warehouse; or common stock, 200 shs. MLC Co.)		(b) How acquired P—Purchase D—Donation	(c) Date acquired (mo., day, yr.)	(d) Date sold (mo., day, yr.)
1a				
b				
c				
d				
e				
(e) Gross sales price	(f) Depreciation allowed (or allowable)	(g) Cost or other basis plus expense of sale	(h) Gain or (loss) (e) plus (f) minus (g)	
a				
b				
c				
d				
e				
Complete only for assets showing gain in column (h) and owned by the foundation on 12/31/69				(i) Gains (Col. (h) gain minus col. (k), but not less than -0-) or Losses (from col. (h))
(i) F.M.V. as of 12/31/69	(j) Adjusted basis as of 12/31/69	(k) Excess of col. (i) over col. (j), if any		
a				
b				
c				
d				
e				
2 Capital gain net income or (net capital loss)	{ If gain, also enter in Part I, line 7 If (loss), enter -0- in Part I, line 7 }			2
3 Net short-term capital gain or (loss) as defined in sections 1222(5) and (6): If gain, also enter in Part I, line 8, column (c) (see pages 13 and 17 of the instructions). If (loss), enter -0- in Part I, line 8				3

Part V Qualification Under Section 4940(e) for Reduced Tax on Net Investment Income

(For optional use by domestic private foundations subject to the section 4940(a) tax on net investment income.)

If section 4940(d)(2) applies, leave this part blank.

Was the foundation liable for the section 4942 tax on the distributable amount of any year in the base period? Yes No
If "Yes," the foundation does not qualify under section 4940(e). Do not complete this part.

1 Enter the appropriate amount in each column for each year; see page 18 of the instructions before making any entries.

(a) Base period years Calendar year (or tax year beginning in)	(b) Adjusted qualifying distributions	(c) Net value of noncharitable-use assets	(d) Distribution ratio (col. (b) divided by col. (c))
2006			
2005			
2004			
2003			
2002			

2 Total of line 1, column (d)	2
3 Average distribution ratio for the 5-year base period—divide the total on line 2 by 5, or by the number of years the foundation has been in existence if less than 5 years	3
4 Enter the net value of noncharitable-use assets for 2007 from Part X, line 5	4
5 Multiply line 4 by line 3	5
6 Enter 1% of net investment income (1% of Part I, line 27b)	6
7 Add lines 5 and 6	7
8 Enter qualifying distributions from Part XII, line 4 If line 8 is equal to or greater than line 7, check the box in Part VI, line 1b, and complete that part using a 1% tax rate. See the Part VI instructions on page 18.	8

Part VI Excise Tax Based on Investment Income (Section 4940(a), 4940(b), 4940(e), or 4948—see page 18 of the instructions)

Table with 11 main rows and sub-rows (6a-6d) for excise tax calculations. Includes questions about exempt foundations, tax under section 511, and credits/payments.

Part VII-A Statements Regarding Activities

Table with 10 rows for statements regarding activities. Includes questions about political campaigns, political expenditures, and state reporting requirements.

Part VII-A Statements Regarding Activities (continued)

11a	At any time during the year, did the foundation, directly or indirectly, own a controlled entity within the meaning of section 512(b)(13)? If "Yes," attach schedule. (see page 20 of the instructions)		
b	If "Yes," did the foundation have a binding written contract in effect on August 17, 2006, covering the interest, rents, royalties, and annuities described in the attachment for line 11a?		
12	Did the foundation acquire a direct or indirect interest in any applicable insurance contract?		
13	Did the foundation comply with the public inspection requirements for its annual returns and exemption application? Website address ▶ _____		
14	The books are in care of ▶ _____ Telephone no. ▶ _____ Located at ▶ _____ ZIP+4 ▶ _____		
15	Section 4947(a)(1) nonexempt charitable trusts filing Form 990-PF in lieu of Form 1041 —Check here ▶ <input type="checkbox"/> and enter the amount of tax-exempt interest received or accrued during the year ▶ 15		

Part VII-B Statements Regarding Activities for Which Form 4720 May Be Required

File Form 4720 if any item is checked in the "Yes" column, unless an exception applies.		Yes	No
1a	During the year did the foundation (either directly or indirectly):		
(1)	Engage in the sale or exchange, or leasing of property with a disqualified person? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
(2)	Borrow money from, lend money to, or otherwise extend credit to (or accept it from) a disqualified person? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
(3)	Furnish goods, services, or facilities to (or accept them from) a disqualified person? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
(4)	Pay compensation to, or pay or reimburse the expenses of, a disqualified person? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
(5)	Transfer any income or assets to a disqualified person (or make any of either available for the benefit or use of a disqualified person)? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
(6)	Agree to pay money or property to a government official? (Exception. Check "No" if the foundation agreed to make a grant to or to employ the official for a period after termination of government service, if terminating within 90 days.) <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
b	If any answer is "Yes" to 1a(1)–(6), did any of the acts fail to qualify under the exceptions described in Regulations section 53.4941(d)-3 or in a current notice regarding disaster assistance (see page 22 of the instructions)? Organizations relying on a current notice regarding disaster assistance check here ▶ <input type="checkbox"/>	1b	
c	Did the foundation engage in a prior year in any of the acts described in 1a, other than excepted acts, that were not corrected before the first day of the tax year beginning in 2007?	1c	
2	Taxes on failure to distribute income (section 4942) (does not apply for years the foundation was a private operating foundation defined in section 4942(j)(3) or 4942(j)(5)):		
a	At the end of tax year 2007, did the foundation have any undistributed income (lines 6d and 6e, Part XIII) for tax year(s) beginning before 2007? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No If "Yes," list the years ▶ 20 ____ , 20 ____ , 20 ____ , 20 ____		
b	Are there any years listed in 2a for which the foundation is not applying the provisions of section 4942(a)(2) (relating to incorrect valuation of assets) to the year's undistributed income? (If applying section 4942(a)(2) to all years listed, answer "No" and attach statement—see page 22 of the instructions.)	2b	
c	If the provisions of section 4942(a)(2) are being applied to any of the years listed in 2a, list the years here. ▶ 20 ____ , 20 ____ , 20 ____ , 20 ____		
3a	Did the foundation hold more than a 2% direct or indirect interest in any business enterprise at any time during the year? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		
b	If "Yes," did it have excess business holdings in 2007 as a result of (1) any purchase by the foundation or disqualified persons after May 26, 1969; (2) the lapse of the 5-year period (or longer period approved by the Commissioner under section 4943(c)(7)) to dispose of holdings acquired by gift or bequest; or (3) the lapse of the 10-, 15-, or 20-year first phase holding period? (<i>Use Schedule C, Form 4720, to determine if the foundation had excess business holdings in 2007.</i>)	3b	
4a	Did the foundation invest during the year any amount in a manner that would jeopardize its charitable purposes?	4a	
b	Did the foundation make any investment in a prior year (but after December 31, 1969) that could jeopardize its charitable purpose that had not been removed from jeopardy before the first day of the tax year beginning in 2007?	4b	

Part VII-B Statements Regarding Activities for Which Form 4720 May Be Required (continued)

5a During the year did the foundation pay or incur any amount to:

(1) Carry on propaganda, or otherwise attempt to influence legislation (section 4945(e))? Yes No

(2) Influence the outcome of any specific public election (see section 4955); or to carry on, directly or indirectly, any voter registration drive? Yes No

(3) Provide a grant to an individual for travel, study, or other similar purposes? Yes No

(4) Provide a grant to an organization other than a charitable, etc., organization described in section 509(a)(1), (2), or (3), or section 4940(d)(2)? (see page 22 of the instructions) Yes No

(5) Provide for any purpose other than religious, charitable, scientific, literary, or educational purposes, or for the prevention of cruelty to children or animals? Yes No

b If any answer is "Yes" to 5a(1)–(5), did **any** of the transactions fail to qualify under the exceptions described in Regulations section 53.4945 or in a current notice regarding disaster assistance (see page 22 of the instructions)? Organizations relying on a current notice regarding disaster assistance check here **5b**

c If the answer is "Yes" to question 5a(4), does the foundation claim exemption from the tax because it maintained expenditure responsibility for the grant? Yes No
If "Yes," attach the statement required by Regulations section 53.4945–5(d).

6a Did the foundation, during the year, receive any funds, directly or indirectly, to pay premiums on a personal benefit contract? Yes No

b Did the foundation, during the year, pay premiums, directly or indirectly, on a personal benefit contract? Yes No
If you answered "Yes" to 6b, also file Form 8870. **6b**

7a At any time during the tax year, was the foundation a party to a prohibited tax shelter transaction? Yes No

b If yes, did the foundation receive any proceeds or have any net income attributable to the transaction? Yes No **7b**

Part VIII Information About Officers, Directors, Trustees, Foundation Managers, Highly Paid Employees, and Contractors

1 List all officers, directors, trustees, foundation managers and their compensation (see page 23 of the instructions).

(a) Name and address	(b) Title, and average hours per week devoted to position	(c) Compensation (If not paid, enter -0-)	(d) Contributions to employee benefit plans and deferred compensation	(e) Expense account, other allowances
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

2 Compensation of five highest-paid employees (other than those included on line 1—see page 23 of the instructions). If none, enter "NONE."

(a) Name and address of each employee paid more than \$50,000	(b) Title, and average hours per week devoted to position	(c) Compensation	(d) Contributions to employee benefit plans and deferred compensation	(e) Expense account, other allowances
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

Total number of other employees paid over \$50,000 **▶**

Part VIII Information About Officers, Directors, Trustees, Foundation Managers, Highly Paid Employees, and Contractors (continued)

3 Five highest-paid independent contractors for professional services (see page 23 of the instructions). If none, enter "NONE." (a) Name and address of each person paid more than \$50,000 (b) Type of service (c) Compensation

Table with 3 columns: (a) Name and address of each person paid more than \$50,000, (b) Type of service, (c) Compensation. Contains 5 rows of dotted lines for data entry.

Total number of others receiving over \$50,000 for professional services ▶

Part IX-A Summary of Direct Charitable Activities

List the foundation's four largest direct charitable activities during the tax year. Include relevant statistical information such as the number of organizations and other beneficiaries served, conferences convened, research papers produced, etc.

Expenses

Table with 2 columns: Description of activities (lines 1-4) and Expenses. Contains 4 rows of dotted lines for data entry.

Part IX-B Summary of Program-Related Investments (see page 24 of the instructions)

Describe the two largest program-related investments made by the foundation during the tax year on lines 1 and 2.

Amount

Table with 2 columns: Description of investments (lines 1-3) and Amount. Contains 3 rows of dotted lines for data entry.

Total. Add lines 1 through 3 ▶

Part X Minimum Investment Return (All domestic foundations must complete this part. Foreign foundations, see page 24 of the instructions.)

1	Fair market value of assets not used (or held for use) directly in carrying out charitable, etc., purposes:		
a	Average monthly fair market value of securities	1a	
b	Average of monthly cash balances	1b	
c	Fair market value of all other assets (see page 25 of the instructions)	1c	
d	Total (add lines 1a, b, and c)	1d	
e	Reduction claimed for blockage or other factors reported on lines 1a and 1c (attach detailed explanation)	1e	
2	Acquisition indebtedness applicable to line 1 assets	2	
3	Subtract line 2 from line 1d	3	
4	Cash deemed held for charitable activities. Enter 1½ % of line 3 (for greater amount, see page 25 of the instructions)	4	
5	Net value of noncharitable-use assets. Subtract line 4 from line 3. Enter here and on Part V, line 4	5	
6	Minimum investment return. Enter 5% of line 5	6	

Part XI Distributable Amount (see page 25 of the instructions) (Section 4942(j)(3) and (j)(5) private operating foundations and certain foreign organizations check here and do not complete this part.)

1	Minimum investment return from Part X, line 6	1	
2a	Tax on investment income for 2007 from Part VI, line 5	2a	
b	Income tax for 2007. (This does not include the tax from Part VI.)	2b	
c	Add lines 2a and 2b	2c	
3	Distributable amount before adjustments. Subtract line 2c from line 1	3	
4	Recoveries of amounts treated as qualifying distributions	4	
5	Add lines 3 and 4	5	
6	Deduction from distributable amount (see page 25 of the instructions)	6	
7	Distributable amount as adjusted. Subtract line 6 from line 5. Enter here and on Part XIII, line 1	7	

Part XII Qualifying Distributions (see page 26 of the instructions)

1	Amounts paid (including administrative expenses) to accomplish charitable, etc., purposes:		
a	Expenses, contributions, gifts, etc.—total from Part I, column (d), line 26	1a	
b	Program-related investments—total from Part IX-B	1b	
2	Amounts paid to acquire assets used (or held for use) directly in carrying out charitable, etc., purposes	2	
3	Amounts set aside for specific charitable projects that satisfy the:		
a	Suitability test (prior IRS approval required)	3a	
b	Cash distribution test (attach the required schedule)	3b	
4	Qualifying distributions. Add lines 1a through 3b. Enter here and on Part V, line 8, and Part XIII, line 4	4	
5	Foundations that qualify under section 4940(e) for the reduced rate of tax on net investment income. Enter 1% of Part I, line 27b (see page 26 of the instructions)	5	
6	Adjusted qualifying distributions. Subtract line 5 from line 4	6	

Note: The amount on line 6 will be used in Part V, column (b), in subsequent years when calculating whether the foundation qualifies for the section 4940(e) reduction of tax in those years.

Part XIII Undistributed Income (see page 26 of the instructions)

	(a) Corpus	(b) Years prior to 2006	(c) 2006	(d) 2007
1 Distributable amount for 2007 from Part XI, line 7				
2 Undistributed income, if any, as of the end of 2006:				
a Enter amount for 2006 only				
b Total for prior years: 20____, 20____, 20____				
3 Excess distributions carryover, if any, to 2007:				
a From 2002				
b From 2003				
c From 2004				
d From 2005				
e From 2006				
f Total of lines 3a through e				
4 Qualifying distributions for 2007 from Part XII, line 4: ► \$ _____				
a Applied to 2006, but not more than line 2a				
b Applied to undistributed income of prior years (Election required—see page 27 of the instructions)				
c Treated as distributions out of corpus (Election required—see page 27 of the instructions)				
d Applied to 2007 distributable amount				
e Remaining amount distributed out of corpus				
5 Excess distributions carryover applied to 2007 <i>(If an amount appears in column (d), the same amount must be shown in column (a).)</i>				
6 Enter the net total of each column as indicated below:				
a Corpus. Add lines 3f, 4c, and 4e. Subtract line 5				
b Prior years' undistributed income. Subtract line 4b from line 2b				
c Enter the amount of prior years' undistributed income for which a notice of deficiency has been issued, or on which the section 4942(a) tax has been previously assessed				
d Subtract line 6c from line 6b. Taxable amount—see page 27 of the instructions				
e Undistributed income for 2006. Subtract line 4a from line 2a. Taxable amount—see page 27 of the instructions				
f Undistributed income for 2007. Subtract lines 4d and 5 from line 1. This amount must be distributed in 2008				
7 Amounts treated as distributions out of corpus to satisfy requirements imposed by section 170(b)(1)(F) or 4942(g)(3) (see page 27 of the instructions)				
8 Excess distributions carryover from 2002 not applied on line 5 or line 7 (see page 27 of the instructions)				
9 Excess distributions carryover to 2008. Subtract lines 7 and 8 from line 6a				
10 Analysis of line 9:				
a Excess from 2003				
b Excess from 2004				
c Excess from 2005				
d Excess from 2006				
e Excess from 2007				

Part XIV Private Operating Foundations (see page 27 of the instructions and Part VII-A, question 9)

- 1a** If the foundation has received a ruling or determination letter that it is a private operating foundation, and the ruling is effective for 2007, enter the date of the ruling
- b** Check box to indicate whether the foundation is a private operating foundation described in section 4942(j)(3) or 4942(j)(5)

	Tax year				(e) Total
	(a) 2007	(b) 2006	(c) 2005	(d) 2004	
2a Enter the lesser of the adjusted net income from Part I or the minimum investment return from Part X for each year listed					
b 85% of line 2a					
c Qualifying distributions from Part XII, line 4 for each year listed					
d Amounts included in line 2c not used directly for active conduct of exempt activities					
e Qualifying distributions made directly for active conduct of exempt activities. Subtract line 2d from line 2c					
3 Complete 3a, b, or c for the alternative test relied upon:					
a "Assets" alternative test—enter:					
(1) Value of all assets					
(2) Value of assets qualifying under section 4942(j)(3)(B)(i)					
b "Endowment" alternative test—enter $\frac{2}{3}$ of minimum investment return shown in Part X, line 6 for each year listed					
c "Support" alternative test—enter:					
(1) Total support other than gross investment income (interest, dividends, rents, payments on securities loans (section 512(a)(5)), or royalties)					
(2) Support from general public and 5 or more exempt organizations as provided in section 4942(j)(3)(B)(iii)					
(3) Largest amount of support from an exempt organization					
(4) Gross investment income					

Part XV Supplementary Information (Complete this part only if the foundation had \$5,000 or more in assets at any time during the year—see page 28 of the instructions.)

- 1 Information Regarding Foundation Managers:**
 - a** List any managers of the foundation who have contributed more than 2% of the total contributions received by the foundation before the close of any tax year (but only if they have contributed more than \$5,000). (See section 507(d)(2).)

 - b** List any managers of the foundation who own 10% or more of the stock of a corporation (or an equally large portion of the ownership of a partnership or other entity) of which the foundation has a 10% or greater interest.
- 2 Information Regarding Contribution, Grant, Gift, Loan, Scholarship, etc., Programs:**

Check here if the foundation only makes contributions to preselected charitable organizations and does not accept unsolicited requests for funds. If the foundation makes gifts, grants, etc. (see page 28 of the instructions) to individuals or organizations under other conditions, complete items 2a, b, c, and d.

 - a** The name, address, and telephone number of the person to whom applications should be addressed:

 - b** The form in which applications should be submitted and information and materials they should include:

 - c** Any submission deadlines:

 - d** Any restrictions or limitations on awards, such as by geographical areas, charitable fields, kinds of institutions, or other factors:

Part XV Supplementary Information (continued)

3 Grants and Contributions Paid During the Year or Approved for Future Payment

Recipient	If recipient is an individual, show any relationship to any foundation manager or substantial contributor	Foundation status of recipient	Purpose of grant or contribution	Amount
Name and address (home or business)				
a <i>Paid during the year</i>				
Total				▶ 3a
b <i>Approved for future payment</i>				
Total				▶ 3b

Schedule B
(Form 990, 990-EZ,
or 990-PF)

Department of the Treasury
Internal Revenue Service

Schedule of Contributors

Supplementary Information for
line 1 of Form 990, 990-EZ, and 990-PF (see instructions)

OMB No. 1545-0047

2007

Name of organization

Employer identification number

Organization type (check one):

Filers of:

Section:

Form 990 or 990-EZ

501(c)() (enter number) organization

4947(a)(1) nonexempt charitable trust **not** treated as a private foundation

527 political organization

Form 990-PF

501(c)(3) exempt private foundation

4947(a)(1) nonexempt charitable trust treated as a private foundation

501(c)(3) taxable private foundation

Check if your organization is covered by the **General Rule** or a **Special Rule**. (**Note:** Only a section 501(c)(7), (8), or (10) organization can check boxes for both the General Rule and a Special Rule—see instructions.)

General Rule—

For organizations filing Form 990, 990-EZ, or 990-PF that received, during the year, \$5,000 or more (in money or property) from any one contributor. (Complete Parts I and II.)

Special Rules—

For a section 501(c)(3) organization filing Form 990, or Form 990-EZ, that met the 33⅓% support test of the regulations under sections 509(a)(1)/170(b)(1)(A)(vi), and received from any one contributor, during the year, a contribution of the greater of \$5,000 or 2% of the amount on line 1 of these forms. (Complete Parts I and II.)

For a section 501(c)(7), (8), or (10) organization filing Form 990, or Form 990-EZ, that received from any one contributor, during the year, aggregate contributions or bequests of more than \$1,000 for use *exclusively* for religious, charitable, scientific, literary, or educational purposes, or the prevention of cruelty to children or animals. (Complete Parts I, II, and III.)

For a section 501(c)(7), (8), or (10) organization filing Form 990, or Form 990-EZ, that received from any one contributor, during the year, some contributions for use *exclusively* for religious, charitable, etc., purposes, but these contributions did not aggregate to more than \$1,000. (If this box is checked, enter here the total contributions that were received during the year for an *exclusively* religious, charitable, etc., purpose. Do not complete any of the Parts unless the **General Rule** applies to this organization because it received nonexclusively religious, charitable, etc., contributions of \$5,000 or more during the year.) ▶ \$ _____

Caution: Organizations that are not covered by the General Rule and/or the Special Rules do not file Schedule B (Form 990, 990-EZ, or 990-PF), but they **must** check the box in the heading of their Form 990, Form 990-EZ, or on line 2 of their Form 990-PF, to certify that they do not meet the filing requirements of Schedule B (Form 990, 990-EZ, or 990-PF).

Name of organization	Employer identification number
----------------------	--------------------------------

Part I Contributors (See Specific Instructions.)

(a) No.	(b) Name, address, and ZIP + 4	(c) Aggregate contributions	(d) Type of contribution
_____	_____ _____ _____	\$ _____	Person <input type="checkbox"/> Payroll <input type="checkbox"/> Noncash <input type="checkbox"/> (Complete Part II if there is a noncash contribution.)
_____	_____ _____ _____	\$ _____	Person <input type="checkbox"/> Payroll <input type="checkbox"/> Noncash <input type="checkbox"/> (Complete Part II if there is a noncash contribution.)
_____	_____ _____ _____	\$ _____	Person <input type="checkbox"/> Payroll <input type="checkbox"/> Noncash <input type="checkbox"/> (Complete Part II if there is a noncash contribution.)
_____	_____ _____ _____	\$ _____	Person <input type="checkbox"/> Payroll <input type="checkbox"/> Noncash <input type="checkbox"/> (Complete Part II if there is a noncash contribution.)
_____	_____ _____ _____	\$ _____	Person <input type="checkbox"/> Payroll <input type="checkbox"/> Noncash <input type="checkbox"/> (Complete Part II if there is a noncash contribution.)
_____	_____ _____ _____	\$ _____	Person <input type="checkbox"/> Payroll <input type="checkbox"/> Noncash <input type="checkbox"/> (Complete Part II if there is a noncash contribution.)
_____	_____ _____ _____	\$ _____	Person <input type="checkbox"/> Payroll <input type="checkbox"/> Noncash <input type="checkbox"/> (Complete Part II if there is a noncash contribution.)

ANEXO 3

INSTRUCCIONES CUMPLIMENTACIÓN FORMULARIO 990¹ AÑO 1997

¹ Se han impresos las páginas que explican los campos del Formulario 990 que se han utilizado para el análisis

Instructions for Form 990 and Form 990-EZ

Return of Organization Exempt From Income Tax and Short Form Return of Organization Exempt From Income Tax

Under Section 501(c) of the Internal Revenue Code (except black lung benefit trust or private foundation) or section 4947(a)(1) nonexempt charitable trust

Note: Form 990-EZ is for use by organizations with gross receipts of less than \$100,000 and total assets of less than \$250,000 at the end of the year.

Section references are to the Internal Revenue Code unless otherwise noted.

Paperwork Reduction Act Notice.— We ask for the information on this form to carry out the Internal Revenue laws of the United States. You are required to give us the information. We need it to ensure that you are complying with these laws.

The organization is not required to provide the information requested on a form that is subject to the Paperwork Reduction Act unless the form displays a valid OMB control number. Books or records relating to a form or its instructions must be retained as long as their contents may become material in the administration of any Internal Revenue law. The rules governing the confidentiality of the Form 990, and Form 990-EZ, are covered in Code section 6104.

The time needed to complete and file this form and related schedules will vary depending on individual circumstances. The estimated average times are:

Form	Recordkeeping	Learning about the law or the form	Preparing the form	Copying, assembling, and sending the form to the IRS
990	96 hr., 23 min.	15 hr., 48 min.	20 hr., 52 min.	48 min.
990-EZ	28 hr., 28 min.	9 hr., 12 min.	11 hr., 1 min.	16 min.
Schedule A (Form 990)	49 hr., 59 min.	9 hr., 14 min.	10 hr., 28 min.	—0—

If you have comments concerning the accuracy of these time estimates or suggestions for making these forms simpler, we would be happy to hear from you. You can write to the Tax Forms Committee, Western Area Distribution Center, Rancho Cordova, CA 95743-0001. **DO NOT** send the form to this address. Instead, see **When and Where To File**.

Contents	Page	M	
• Changes To Note	1		
• General Instructions.....	2		
A Who Must File.....	2	N	Public Inspection of Completed Exempt Organization Returns and Approved Exemption Applications.... 8
B Organizations Not Required To File.	2	O	Disclosures Regarding Certain Information and Services Furnished. 9
C Exempt Organization Reference Chart	3	P	Disclosures Regarding Certain Transactions and Relationships 9
D Forms and Publications To File or Use.....	3	Q	Excess Benefit Transactions 9
E Use of Form 990, or Form 990-EZ, To Satisfy State Reporting Requirements.....	4	R	Erroneous Backup Withholding 9
F Other Forms as Partial Substitutes for Form 990 or Form 990-EZ.....	4	S	Group Return 9
G Accounting Periods and Methods.....	5	T	Organizations in Foreign Countries and U.S. Possessions 10
H When and Where To File	5	U	Public Interest Law Firms..... 10
I Extension of Time To File	5		Requirements for a Properly Completed Form 990 or Form 990-EZ 10
J Amended Return/Final Return.....	5		Public Inspection
K Penalties	6		Signature
L Contributions—	6		Recordkeeping
Schedule of Contributors			Rounding Off to Whole Dollars
Solicitations of Nondeductible Contributions			Completing All Lines
Keeping Fundraising Records			Assembling Form 990 or Form 990-EZ
Noncash Contributions			
Substantiation and Disclosure Requirements			
		•	Specific Instructions for Form 990.... 11
		•	Specific Instructions for Form 990-EZ 28

Changes To Note

- On Form 990, enter on line 90b, the number of employees on your payroll during the pay period that includes March 12, 1997. See the Specific Instructions for Form 990, Part VI, line 90b.
- On Form 990, Part II, Statement of Functional Expenses, line 30, allocate professional fundraising fees into the 3 functions: Program services, Management and general, and Fundraising.

Purpose of Form

- Form 990 and Form 990-EZ are used by tax-exempt organizations and nonexempt charitable trusts to provide the IRS with the information required by section 6033.
- An organization's completed Form 990, or Form 990-EZ, (except for the schedule of contributors) is available for public inspection as required by section 6104.
- Some members of the public rely on Form 990, or Form 990-EZ, as the primary or sole source of information about a particular organization. How the public perceives an organization in such cases may be determined by the information presented on its return. Therefore, please make sure the return is complete and accurate and fully describes the organization's programs and accomplishments.
- Use the Form 990, and Form 990-EZ, to send a required election to the IRS, such as the election to capitalize costs under section 266.

General Instructions

Note: *The General Instructions apply to both Form 990 and Form 990-EZ, Short Form Return of Organization Exempt From Income Tax. See also the Specific Instructions for each of these forms.*

A. Who Must File

Filing tests

If the organization does not meet any of the exceptions listed in General Instruction B, and its annual gross receipts are normally more than \$25,000, it must file Form 990 or Form 990-EZ. See the gross receipts discussion in General Instruction B.

If the organization's gross receipts during the year are less than \$100,000 and its total assets at the end of the year are less than \$250,000, it may file Form 990-EZ, instead of Form 990. Even if the organization meets this test, it can still file Form 990.

Combined Federal Campaign.— Smaller organizations applying to participate in the Combined Federal Campaign may submit a completed Form 990-EZ (instead of Form 990) to the Office of Personnel Management (OPM).

However, these organizations must also submit to OPM, attached to the Form 990-EZ, pages 1 and 2 of Form 990 with the following completed: Part I, lines 1a-1d and 13-15; Part II, all lines. These organizations should not send this Form 990 attachment to the IRS.

Section 501(a), (e), (f), (k), and (n) organizations

Except for those types of organizations listed in General Instruction B, an annual return on Form 990, or Form 990-EZ, is required from every organization exempt from tax under section 501(a), including foreign organizations and cooperative service organizations described in sections 501(e) and (f); child care organizations described in section 501(k); and charitable risk pools described in section 501(n).

Section 501(c)(3), 501(e), (f), (k), and (n) organizations must also attach a completed **Schedule A (Form 990)**, Organization Exempt Under Section 501(c)(3), to their Form 990 or Form 990-EZ.

Section 4947(a)(1) nonexempt charitable trusts

Any nonexempt charitable trust (described in section 4947(a)(1)) not treated as a private foundation is also required to file Form 990, or Form 990-EZ, along with a completed Schedule A (Form 990). See the discussion in General Instruction D for exceptions to filing **Form 1041**, U.S. Income Tax Return for Estates and Trusts.

If an organization's exemption application is pending

If the organization's application for exemption is pending, check the "Application pending" box in the heading of the return and complete the return.

If the organization received a Form 990 Package but is not required to file

If the organization received a Form 990 Package with a preaddressed label, we ask that the organization file a return even if it is not required to do so.

- Attach the label to the name and address space on the return. See the Specific Instructions for both Form 990, or Form 990-EZ, Item C.

- Check the box in the heading of the Form 990, or Form 990-EZ, to indicate that the organization's gross receipts are normally not more than \$25,000;
- Sign the return; and
- Send it to the Ogen Service Center. See General Instruction H.
- The organization does not have to complete Parts I through IX of the Form 990, or Parts I through V of the Form 990-EZ.

Following the above instructions will help us to update our records, and we will not have to contact the organization later to ask why no return was filed.

If the organization files a return this way, it will not be mailed a Form 990 Package in later years and does not have to file Form 990, or Form 990-EZ, again until its gross receipts are normally more than \$25,000. If the organization terminates or undergoes a substantial contraction, see the instructions for line 79 of Form 990, or line 36 of Form 990-EZ.

Exempt organizations that filed Form 990, or Form 990-EZ, but are no longer required to file because they meet a specific exemption (other than exemption 14 in General Instruction B) should advise their key District office so their filing status can be updated.

Exempt organizations that are not sure of their key District office may call the IRS at 1-800-829-1040. Exempt organizations that stop filing Form 990, or Form 990-EZ, without notifying their key District office may receive service center correspondence inquiring about their returns. When responding to these inquiries, these organizations should give the specific reason for not filing.

Failure to file and its effect on contributions

Organizations that are eligible to receive tax deductible contributions are listed in **Publication 78**, Cumulative List of Organizations described in Section 170(c) of the Internal Revenue Code of 1986. An organization may be removed from this listing if our records show that it is required to file Form 990, or Form 990-EZ, but it does not file a return or advise us that it is no longer required to file. However, contributions to such an organization may continue to be deductible by the general public until the IRS publishes a notice to the contrary in the Internal Revenue Bulletin.

B. Organizations Not Required To File

Note: *Organizations not required to file this form with the IRS may wish to use it to satisfy state reporting requirements. For details, see General Instruction E.*

The following types of organizations exempt from tax under section 501(a) do not have to file Form 990, or Form 990-EZ, with the IRS:

1. A church, an interchurch organization of local units of a church, a convention or association of churches, an integrated auxiliary of a church (such as a men's or women's organization, religious school, mission society, or youth group).
2. Church-affiliated organizations that are exclusively engaged in managing funds or maintaining retirement programs and are described in Rev. Proc. 96-10, 1996-1 C.B. 577.
3. A school below college level affiliated with a church or operated by a religious order.
4. A mission society sponsored by, or affiliated with, one or more churches or church denominations, if more than half of the society's activities are conducted in, or directed at, persons in foreign countries.
5. An exclusively religious activity of any religious order.

6. A state institution whose income is excluded from gross income under section 115.

7. An organization described in section 501(c)(1). Section 501(c)(1) organizations are corporations organized under an Act of Congress that are:

- Instrumentalities of the United States, and
- Exempt from Federal income taxes.

8. A private foundation exempt under section 501(c)(3) and described in section 509(a). Use **Form 990-PF**, Return of Private Foundation.

9. A black lung benefit trust described in section 501(c)(21). Use **Form 990-BL**, Information and Initial Excise Tax Return for Black Lung Benefit Trusts and Certain Related Persons.

10. A stock bonus, pension, or profit-sharing trust that qualifies under section 401. Use **Form 5500**, Annual Return/Report of Employee Benefit Plan.

11. A religious or apostolic organization described in section 501(d). Use **Form 1065**, U.S. Partnership Return of Income.

12. A foreign organization whose annual gross receipts from sources within the U.S. are normally \$25,000 or less (Rev. Proc. 94-17, 1994-1 C.B. 579). See the \$25,000 gross receipts test in **14c**. See also General Instruction A, if the organization received a Form 990 Package.

13. A governmental unit or affiliate of a governmental unit described in Rev. Proc. 95-48, 1995-2 C.B. 418.

14. An organization whose annual gross receipts are normally \$25,000 or less (but see General Instruction A, if the organization received a Form 990 Package).

a. Calculating gross receipts.— The organization's gross receipts are the total amount it received from all sources during its annual accounting period, without subtracting any costs or expenses.

1) Form 990.—Gross receipts are the sum of lines 1d, 2, 3, 4, 5, 6a, 7, 8a (both columns), 9a, 10a, and 11 of Part I.

2) Form 990-EZ.—Gross receipts are the sum of lines 1, 2, 3, 4, 5a, 6a, 7a, and 8 of Part I. Gross receipts can also be calculated by adding back the amounts on lines 5b, 6b, and 7b to the total revenue reported on line 9.

Example. On line 9 of its Form 990-EZ for 1997, Organization M reported \$50,000 as total revenue. M added back the costs and expenses it had deducted on lines 5b (\$2,000); 6b (\$1,500); and 7b (\$500) to its total revenue of \$50,000 and determined that its gross receipts for the tax year were \$54,000.

b. Gross receipts when acting as agent.— If a local chapter of a section 501(c)(8) fraternal organization collects insurance premiums for its parent lodge and merely sends those premiums to the parent without asserting any right to use the funds or otherwise deriving any benefit from collecting them, the local chapter should not include the premiums in its gross receipts. The parent lodge should report them instead. The same treatment applies in other situations in which one organization collects funds merely as an agent for another.

c. \$25,000 gross receipts test.— An organization's gross receipts are considered normally to be \$25,000 or less if the organization is:

- 1) Up to a year old and has received, or donors have pledged to give, \$37,500 or less during its first tax year;

2) Between 1 and 3 years old and averaged \$30,000 or less in gross receipts during each of its first 2 tax years; or

3) Three (3) years old or more and averaged \$25,000 or less in gross receipts for the immediately preceding 3 tax years (including the year for which the return would be filed).

C. Exempt Organization Reference Chart

Type of Organization	I.R.C. Section
Corporations Organized Under Act of Congress.....	501(c)(1)
Title Holding Corporations	501(c)(2)
Charitable, Religious, Educational, Scientific, etc., Organizations	501(c)(3)
Civic Leagues and Social Welfare Organizations	501(c)(4)
Labor, Agricultural, and Horticultural Organizations	501(c)(5)
Business Leagues, etc.	501(c)(6)
Social and Recreation Clubs	501(c)(7)
Fraternal Beneficiary and Domestic Fraternal Societies and Associations	501(c)(8) & (10)
Voluntary Employees' Beneficiary Associations	501(c)(9)
Teachers' Retirement Fund Associations ..	501(c)(11)
Benevolent Life Insurance Associations, Mutual Ditch or Irrigation Companies, Mutual or Cooperative Telephone Companies, etc.	501(c)(12)
Cemetery Companies	501(c)(13)
State Chartered Credit Unions, Mutual Reserve Funds	501(c)(14)
Mutual Insurance Companies or Associations	501(c)(15)
Cooperative Organizations To Finance Crop Operations	501(c)(16)
Supplemental Unemployment Benefit Trusts	501(c)(17)
Employee Funded Pension Trusts (created before 6/25/59).....	501(c)(18)
Organizations of Past or Present Members of the Armed Forces	501(c)(19) & (23)
Black Lung Benefit Trusts.....	501(c)(21)
Withdrawal Liability Payment Funds.....	501(c)(22)
Title Holding Corporations or Trusts.....	501(c)(25)
State-Sponsored Organizations Providing Health Coverage for High-Risk Individuals.....	501(c)(26)
State-Sponsored Workmen's Compensation and Reinsurance Organizations	501(c)(27)
Religious and Apostolic Associations	501(d)
Cooperative Hospital Service Organizations	501(e)
Cooperative Service Organizations of Operating Educational Organizations	501(f)
Child Care Organizations.....	501(k)
Charitable Risk Pools	501(n)

D. Forms and Publications To File or Use

You may obtain forms and publications by: **Personal computer.** Visit the IRS's Internet Web Site at www.irs.ustreas.gov to get:

- Forms and instructions
 - Publications
 - IRS Press Releases and Fact Sheets
- You can also reach us using:
- Telnet at [iris.irs.ustreas.gov](telnet://iris.irs.ustreas.gov)
 - File Transfer Protocol at [ftp.ir.ustreas.gov](ftp://ftp.ir.ustreas.gov)
 - Direct Dial (by modem). Dial direct to the Internal Revenue Information Services (IRIS)

by calling **703-321-8020** using your modem. IRIS is an on-line information service on FedWorld.

CD-ROM. A CD-ROM containing over 2,000 tax products (including prior year forms) can be purchased from the Government Printing Office (GPO). To order the CD-ROM, call the Superintendent of Documents at **202-512-1800** (select Option 1), or go through GPO's Internet Web Site www.access.gpo.gov/su_docs.

By phone and in person. To order forms and publications, call **1-800-TAX-FORM (1-800-829-3676)**. You can also get most forms and publications at your local IRS office.

Schedule A (Form 990). Organization Exempt Under Section 501(c)(3) (Except Private Foundation), 501(e), 501(f), 501(k), 501(n), or Section 4947(a)(1) Nonexempt Charitable Trust. The Schedule A (Form 990) is filed with Form 990, or Form 990-EZ, for a section 501(c)(3) organization that is not a private foundation (and including an organization described in section 501(e), 501(f), 501(k), or 501(n)). It is also filed with Form 990, or Form 990-EZ, for a section 4947(a)(1) nonexempt charitable trust that is not treated as a private foundation. An organization is not required to file Schedule A (Form 990) if its gross receipts are normally \$25,000 or less. See the gross receipts discussion in General Instruction B.

Forms W-2 and W-3. Wage and Tax Statement, and Transmittal of Wage and Tax Statements.

Form 940. Employer's Annual Federal Unemployment (FUTA) Tax Return.

Form 941. Employer's Quarterly Federal Tax Return. Used to report social security, Medicare, and income taxes withheld by an employer and social security and Medicare taxes paid by an employer.

Form 943. Employer's Annual Tax Return for Agricultural Employees.

Trust Fund Recovery Penalty. — If certain excise, income, social security, and Medicare taxes that must be collected or withheld are not collected or withheld, or these taxes are not paid to the IRS, a Trust Fund Recovery Penalty may apply. The Trust Fund Recovery Penalty may be imposed on all persons (including volunteers) who the IRS determines were responsible for collecting, accounting for, and paying over these taxes, and who acted willfully in not doing so.

This penalty does not apply to volunteer, unpaid members of any board of trustees or directors of a tax-exempt organization, if these members are solely serving in an honorary capacity, do not participate in the day-to-day or financial activities of the organization, and do not have actual knowledge of the failure to collect, account for, and pay over these taxes. However, the preceding sentence does not apply if it results in no person being liable for the penalty.

The penalty is equal to the unpaid trust fund tax. See the instructions for **Pub. 15 (Circular E)**, Employer's Tax Guide, for more details, including the definition of responsible persons.

Form 990-T. Exempt Organization Business Income Tax Return. Filed separately for organizations with gross income of \$1,000 or more from business unrelated to the organization's exempt purpose. The Form 990-T is also filed to pay the section 6033(e)(2) proxy tax. For Form 990, see line 85 and its

instructions; for Form 990-EZ, see line 35 and its instructions.

Form 990-W. Estimated Tax on Unrelated Business Taxable Income for Tax-Exempt Organizations.

Form 1041. U.S. Income Tax Return for Estates and Trusts. Required of section 4947(a)(1) nonexempt charitable trusts that also file Form 990 or Form 990-EZ. However, if such a trust does not have any taxable income under Subtitle A of the Code, it can file Form 990, or Form 990-EZ, and does not have to file Form 1041 to meet its section 6012 filing requirement. If this condition is met, complete Form 990, or Form 990-EZ, and do not file Form 1041.

A section 4947(a)(1) nonexempt charitable trust that normally has gross receipts of not more than \$25,000 (see the gross receipts discussion in General Instruction B) and has no taxable income under Subtitle A must complete line 92 and the signature block on page 6 of the Form 990. On the Form 990-EZ, complete line 43 and the signature block on page 2 of the return. In addition, complete only the following items in the heading of Form 990 or Form 990-EZ:

Item

- A** Tax year (fiscal year or short period, if applicable)
- B** Applicable checkboxes
- C** Name and address
- D** Employer identification number (EIN)
- G** Section 4947(a)(1) nonexempt charitable trust box. (Item I in Form 990-EZ)

Form 1096. Annual Summary and Transmittal of U.S. Information Returns.

Form 1099 series. Information returns to report acquisitions or abandonments of secured property, proceeds from broker and barter exchange transactions, interest payments, payments of long-term care and accelerated death benefits, miscellaneous income payments, distributions from a medical savings accounts, original issue discount, distributions from pensions, annuities, retirement or profit-sharing plans, IRAs, insurance contracts, etc., and proceeds from real estate transactions. Also, use certain of these returns to report amounts that were received as a nominee on behalf of another person.

Form 1120-POL. U.S. Income Tax Return for Certain Political Organizations.

Form 1128. Application To Adopt, Change, or Retain a Tax Year.

Form 2758. Application for Extension of Time To File Certain Excise, Income, Information, and Other Returns.

Form 3115. Application for Change in Accounting Method.

Form 4506-A. Request for Public Inspection or Copy of Exempt Organization IRS Form.

Form 4720. Return of Certain Excise Taxes on Charities and Other Persons Under Chapters 41 and 42 of the Internal Revenue Code. Section 501(c)(3) organizations that file Form 990, or Form 990-EZ, as well as the managers of these organizations, use this form to report their tax on political expenditures, certain lobbying expenditures, and excess benefit transactions.

Form 5500, 5500-C/R. Employers who maintain pension, profit-sharing, or other funded deferred compensation plans are generally required to file one of the 5500 series forms specified below. This requirement applies whether or not the plan is qualified under the Internal Revenue Code and whether or not a deduction is claimed for the current tax year.

Plans with 100 or more participants must file **Form 5500**, Annual Return/Report of Employee Benefit Plan.

Plans with fewer than 100 participants must file **Form 5500-C/R**, Return/Report of Employee Benefit Plan.

Form 5768. Election/Revocation of Election by an Eligible Section 501(c)(3) Organization To Make Expenditures To Influence Legislation.

Form 8282. Donee Information Return. Required of the donee of "charitable deduction property" who sells, exchanges, or otherwise disposes of the property within 2 years after receiving the property.

The form is also required of any successor donee who disposes of charitable deduction property within 2 years after the date that the donor gave the property to the original donee. It does not matter who gave the property to the successor donee. It may have been the original donee or another successor donee.

Form 8300. Report of Cash Payments Over \$10,000 Received in a Trade or Business. Used to report cash amounts in excess of \$10,000 that were received in a single transaction (or in two or more related transactions) in the course of a trade or business (as defined in section 162).

However, if the organization receives a charitable cash contribution in excess of \$10,000, it is not subject to the reporting requirement since the funds were not received in the course of a trade or business.

Form 8822. Change of Address. Used to notify the IRS of a change in mailing address that occurs after the return is filed.

Forms 8038, 8038-G, and 8038-GC. Information Return for Tax-Exempt Private Activity Bond Issues; Information Return for Tax-Exempt Governmental Obligations; and Information Return for Small Tax-Exempt Governmental Bond Issues, Leases, and Installment Sales, respectively.

Publication 525. Taxable and Nontaxable Income.

Publication 538. Accounting Periods and Methods.

Publication 598. Tax on Unrelated Business Income of Exempt Organizations.

Publication 910. Guide to Free Tax Services.

Publication 1391. Deductibility of Payments Made to Charities Conducting Fund-Raising Events.

E. Use of Form 990, or Form 990-EZ, To Satisfy State Reporting Requirements

Some states and local government units will accept a copy of Form 990, or Form 990-EZ, and Schedule A (Form 990) in place of all or part of their own financial report forms. The substitution applies primarily to section 501(c)(3) organizations, but some of the other types of section 501(c) organizations are also affected.

If you use Form 990, or Form 990-EZ, to satisfy state or local filing requirements, such as those under state charitable solicitation acts, note the following:

Determine state filing requirements

You should consult the appropriate officials of all states and other jurisdictions in which the organization does business to determine their specific filing requirements. "Doing business" in a jurisdiction may include any of the following: **(a)** soliciting contributions or grants by mail or otherwise from individuals, businesses, or other charitable organizations; **(b)** conducting programs; **(c)** having employees within that jurisdiction; **(d)** maintaining a checking account; or **(e)** owning or renting property there.

Monetary tests may differ

Some or all of the dollar limitations applicable to Form 990, or Form 990-EZ, when filed with the IRS may not apply when using Form 990, or Form 990-EZ, in place of state or local report forms. Examples of the IRS dollar limitations that do not meet some state requirements are the \$25,000 gross receipts minimum that creates an obligation to file with the IRS (see the gross receipts discussion in General Instruction B) and the \$50,000 minimum for listing professional fees in Part II of Schedule A (Form 990).

Additional information may be required

State or local filing requirements may require you to attach to Form 990, or Form 990-EZ, one or more of the following: **(a)** additional financial statements, such as a complete analysis of functional expenses or a statement of changes in net assets; **(b)** notes to financial statements; **(c)** additional financial schedules; **(d)** a report on the financial statements by an independent accountant; and **(e)** answers to additional questions and other information. Each jurisdiction may require the additional material to be presented on forms they provide. The additional information does not have to be submitted with the Form 990, or Form 990-EZ, filed with the IRS.

Even if the Form 990, or Form 990-EZ, the organization files with the IRS is accepted by the IRS as complete, a copy of the same return filed with a state will not fully satisfy that state's filing requirement if required information is not provided, including any of the additional information discussed above, or if the state determines that the form was not completed by following the applicable Form 990, or Form 990-EZ, instructions or supplemental state instructions. If so, the organization may be asked to provide the missing information or to submit an amended return.

Use of audit guides may be required

To ensure that all organizations report similar transactions uniformly, many states require that contributions, gifts, grants, etc., and functional expenses be reported according to the AICPA industry audit guide, *Not-For-Profit Organizations* (New York, NY, AICPA, 1996), supplemented by *Standards of Accounting and Financial Reporting for Voluntary Health and*

Welfare Organizations (Washington, DC, National Health Council, Inc., 1988, 3rd edition).

Donated services and facilities

Even though reporting donated services and facilities as items of revenue and expense is called for in certain circumstances by the publications named above, many states and the IRS do not permit the inclusion of those amounts in Parts I and II of Form 990 or Part I of Form 990-EZ. The optional reporting of donated services and facilities is discussed in the instructions for Part III for both Form 990 and Form 990-EZ.

Amended returns

If the organization submits supplemental information or files an amended Form 990, or Form 990-EZ, with the IRS, it must also send a copy of the information or amended return to any state with which it filed a copy of Form 990, or Form 990-EZ, originally to meet that state's filing requirement.

If a state requires the organization to file an amended Form 990, or Form 990-EZ, to correct conflicts with Form 990, or Form 990-EZ, instructions, it must also file an amended return with the IRS.

Method of accounting

Most states require that all amounts be reported based on the accrual method of accounting. See also General Instruction G.

Time for filing may differ

The deadline for filing Form 990, or Form 990-EZ, with the IRS differs from the time for filing reports with some states.

Public inspection

The Form 990, or Form 990-EZ, information made available for public inspection by the IRS may differ from that made available by the states. See the **Caution** in General Instruction L under **Schedule of contributors**.

State registration number

Enter the applicable state or local jurisdiction registration or identification number in item E (in the heading of the Form 990 or Form 990-EZ) for each jurisdiction in which the organization files Form 990, or Form 990-EZ, in place of the state or local form. If filing in several jurisdictions, prepare as many copies as needed with item E blank. Then enter the applicable registration number on the copy to be filed with each jurisdiction.

An organization need not put any state or local jurisdiction registration or identification number on the Form 990, or Form 990-EZ, filed with the IRS.

F. Other Forms as Partial Substitutes for Form 990 or Form 990-EZ

Except as provided below, the Internal Revenue Service will not accept any form as a substitute for one or more parts of Form 990 or Form 990-EZ.

Labor organizations (section 501(c)(5))

A labor organization that files **Form LM-2**, Labor Organization Annual Report, or the shorter **Form LM-3**, Labor Organization Annual Report, with the U.S. Department of Labor (DOL) can attach a copy of the completed DOL form to Form 990, or Form 990-EZ, to provide some of the information required by Form 990 or Form 990-EZ. This substitution is not permitted if the organization files a DOL report that consolidates its financial statements with those of one or more separate subsidiary organizations.

Employee benefit plans (section 501(c)(9), (17), or (18))

An employee benefit plan may be able to substitute Form 5500, or Form 5500-C/R, for part of Form 990 or Form 990-EZ. The substitution can be made if the organization filing Form 990, or Form 990-EZ, and the plan filing Form 5500, or 5500-C/R, meet all the following tests:

1. The Form 990, or Form 990-EZ, filer is organized under section 501(c)(9), (17), or (18);
2. The Form 990, or Form 990-EZ, filer and Form 5500 filer are identical for financial reporting purposes and have identical receipts, disbursements, assets, liabilities, and equity accounts;
3. The employee benefit plan does not include more than one section 501(c) organization, and the section 501(c) organization is not a part of more than one employee benefit plan;
4. The organization's accounting year and the employee plan year are the same. If they are not, you may want to change the organization's accounting year, as explained in General Instruction G, so it will coincide with the plan year.

Allowable substitution areas

Whether an organization files Form 990, or Form 990-EZ, for a labor organization or for an employee benefit plan, the areas of Form 990, or Form 990-EZ, for which other forms can be substituted are the same. These areas are:

Form 990

- Lines 13 through 15 of Part I (but complete lines 16 through 21);
- Part II; and
- Part IV (but complete lines 59, 66, and 74, columns (A) and (B)).

Form 990-EZ

- Lines 10 through 16 of Part I (but complete lines 17 through 21).
- Part II (but complete lines 25 through 27, columns (A) and (B)).

If an organization substitutes Form LM-2 or LM-3 for any of the Form 990, or Form 990-EZ, Parts or line items mentioned above, it must attach a reconciliation sheet to show the relationship between the amounts on the DOL forms and the amounts on Form 990 or Form 990-EZ. This is particularly true of the relationship of disbursements shown on the DOL forms and the total expenses on line 17, Part I, of both Form 990 and Form 990-EZ. The organization must make this reconciliation because the cash disbursements section of the DOL forms includes nonexpense items. If the organization substitutes Form LM-2, be sure to complete its separate schedule of expenses.

G. Accounting Periods and Methods

Note: For further information, see Pub. 538.

Accounting periods

Calendar year. Use the 1997 Form 990, or Form 990-EZ, to report on the 1997 calendar year accounting period. A calendar year accounting period begins on January 1 and ends on December 31.

Fiscal year. If the organization has established a fiscal year accounting period, use the 1997 Form 990, or Form 990-EZ, to report on the organization's fiscal year that began in 1997 and ended 12 months later. A fiscal year accounting period should normally coincide with the natural operating cycle of the organization. Be certain to indicate in the

heading of Form 990, or Form 990-EZ, the date the organization's fiscal year began in 1997 and the date the fiscal year ended in 1998.

Short period. Use the 1997 Form 990, or Form 990-EZ, to report on a short accounting period (less than 12 months) that began in 1997 and ended November 30, 1998, or earlier.

If the organization changes its accounting period, it must file a return on Form 990, or Form 990-EZ, for the short period resulting from the change. Write "Change of Accounting Period" at the top of this short-period return.

If the organization changed its accounting period within the 10-calendar-year period that includes the beginning of the short period, and it had a Form 990, or Form 990-EZ, filing requirement at any time during that 10-year period, it must also attach a Form 1128 to the short-period return. See Rev. Proc. 85-58, 1985-2 C.B. 740.

Group return. When affiliated organizations authorize their central organization to file a group return for them, the accounting period of the affiliated organizations and the central organization must be the same. See General Instruction R.

Accounting methods

Unless instructed otherwise, the organization should generally use the same accounting method on the return to figure revenue and expenses as it regularly uses to keep its books and records. To be acceptable for Form 990, or Form 990-EZ, reporting purposes, however, the method of accounting used must clearly reflect income.

Generally, the organization must file Form 3115 to change its accounting method. Notice 96-30, 1996-1 C.B. 378, provides relief from filing Form 3115 to section 501(c) organizations that change their methods of accounting to comply with the provisions of SFAS 116, *Accounting for Contributions Received and Contributions Made*. In SFAS 116, the Financial Accounting Standards Board revised certain generally accepted accounting principles relating to contributions received and contributions awarded by not-for-profit organizations.

A not-for-profit organization that changes its method of accounting for Federal income tax purposes to conform to the method provided in SFAS 116 should report any adjustment required by section 481(a) on line 20 of Form 990, or Form 990-EZ, as a net asset adjustment made during the year the change is made. The adjustment should be identified as the effect of changing to the method provided in SFAS 116. The beginning of year statement of financial position (balance sheet) should not be restated to reflect any prior period adjustments.

State reporting. If the organization prepares Form 990, or Form 990-EZ, for state reporting purposes, it may file an identical return with the IRS even though the return does not agree with the books of account, unless the way one or more items are reported on the state return conflicts with the instructions for preparing Form 990, or Form 990-EZ, for filing with the IRS.

Example 1. The organization maintains its books on the cash receipts and disbursements method of accounting but prepares a state return based on the accrual method. It could use that return for reporting to the IRS.

Example 2. A state reporting requirement requires the organization to report certain revenue, expense, or balance sheet items differently from the way it normally accounts for them on its books. A Form 990, or Form 990-EZ, prepared for that state is acceptable

for the IRS reporting purposes if the state reporting requirement does not conflict with the Form 990, or Form 990-EZ, instructions.

An organization should keep a reconciliation of any differences between its books of account and the Form 990, or Form 990-EZ, that is filed.

Most states that accept Form 990, or Form 990-EZ, in place of their own forms require that all amounts be reported based on the accrual method of accounting. For further information, see General Instruction E.

H. When and Where To File

File Form 990, or Form 990-EZ, by the 15th day of the 5th month after the organization's accounting period ends. If the regular due date falls on a Saturday, Sunday, or legal holiday, file on the next business day. A business day is any day that is not a Saturday, Sunday, or legal holiday.

If the organization is liquidated, dissolved, or terminated, file the return by the 15th day of the 5th month after the liquidation, dissolution, or termination.

If the return is not filed by the due date (including any extension granted), attach a statement giving the reasons for not filing on time.

Send the return to the Internal Revenue Service, Ogden, UT 84201-0027.

Private delivery services. You can use certain private delivery services designated by the IRS to meet the "timely filing as timely filing/paying" rule for tax returns and payments. The IRS publishes a list of designated private delivery services in September of each year. The list published in September 1997 includes only the following:

- Airborne Express (Airborne): Overnight Air Express Service, Next Afternoon Service, Second Day Service.
- DHL Worldwide Express (DHL): DHL "Same Day" Service, DHL USA Overnight.
- Federal Express (FedEx): FedEx Priority Overnight, FedEx Standard Overnight, FedEx 2Day.
- United Parcel Service (UPS): UPS Next Day Air, UPS Next Day Air Saver, UPS 2nd Day Air, UPS 2nd Day Air A.M.

The private delivery service can tell you how to get written proof of the mailing date.

I. Extension of Time To File

Use Form 2758 to request an extension of time to file Form 990 or Form 990-EZ. Generally, the IRS will not grant an extension of time for more than 90 days unless sufficient need for an extended period is clearly shown. In no event will an extension of more than 6 months be granted to any domestic organization.

J. Amended Return/Final Return

To change the organization's return for any year, file a new return including any required attachments. Use the revision of Form 990, or Form 990-EZ, applicable to the year being amended. The amended return must provide all the information called for by the form and instructions, not just the new or corrected information. Check the "Amended Return" box in the heading of either return, or, if the version of the form being used does not have such a box, write "Amended Return" at the top of the return.

The organization may file an amended return at any time to change or add to the information reported on a previously filed return for the same period. It must make the amended return available for public inspection for 3 years from the date of filing or 3 years from the date the original return was due, whichever is later.

The organization must also send a copy of the information or amended return to any state with which it filed a copy of Form 990, or Form 990-EZ, originally to meet that state's filing requirement.

Use Form 4506-A to obtain a copy of a previously filed return. You can obtain blank forms for prior years by calling **1-800-TAX-FORM** (1-800-829-3676).

If the return is a final return, see the specific instructions for Form 990 for line 79, Part VI. For Form 990-EZ, see the specific instructions for line 36, Part V.

K. Penalties

Against the organization

Under section 6652(c)(1)(A), a penalty of \$20 a day, not to exceed the smaller of \$10,000 or 5% of the gross receipts of the organization for the year, may be charged when a return is filed late, unless the organization can show that the late filing was due to reasonable cause. Organizations with annual gross receipts exceeding \$1 million are subject to a penalty under section 6652(c)(1)(A) of \$100 for each day the failure continues (with a maximum penalty with respect to any one return of \$50,000). The penalty begins on the due date for filing the Form 990 or Form 990-EZ. The penalty may also be charged if the organization files an incomplete return or furnishes incorrect information. To avoid having to supply missing information later, be sure to complete all applicable line items; answer "Yes," "No," or "N/A" (not applicable) to each question on the return; make an entry (including a zero when appropriate) on all **total** lines; and enter "None" or "N/A" if an entire part does not apply.

Against responsible person(s)

If the organization does not file a complete return or does not furnish correct information, the IRS will send the organization a letter that includes a fixed time to fulfill these requirements. After that period expires, the person failing to comply will be charged a penalty of \$10 a day, not to exceed \$5,000, unless he or she shows that not complying was due to reasonable cause. If more than one person is responsible, they are jointly and individually liable for the penalty.

There are also penalties—fines and imprisonment—for willfully not filing returns and for filing fraudulent returns and statements with the IRS (sections 7203, 7206, and 7207). There are also penalties for failure to comply with public disclosure requirements as discussed in General Instruction M. States may impose additional penalties for failure to meet their separate filing requirements. See also the discussion of the Trust Fund Recovery Penalty, General Instruction D.

L. Contributions— Schedule of Contributors, Solicitations of Nondeductible Contributions, Keeping Fundraising Records, Noncash Contributions, and Substantiation and Disclosure Requirements

Schedule of contributors

Note: Not open for public inspection. See the **Caution** below.

Attach a schedule listing each contributor who gave the organization, directly or indirectly, money, securities, or other property worth \$5,000 or more during the year. If no one contributed \$5,000 or more, the organization does not need to attach a schedule. On the schedule:

1. Total a contributor's gifts of \$1,000 or more to determine if a contributor gave \$5,000 or more. Do not include smaller gifts.
2. Show the contributor's name, address, and the total of each contribution.
3. Describe a noncash contribution fully and show the date received.
4. Report payroll contributions by listing the:
 - a. Employer's name,
 - b. Address, and
 - c. Total amount given (unless the employee gave enough to be listed separately).
5. Report on property with readily determinable market value; i.e., market quotations for securities) by:
 - a. Describing the property, and
 - b. Listing its fair market value—estimate if market value indeterminable.

Contributors include individuals, fiduciaries, partnerships, corporations, associations, trusts, or exempt organizations.

If the organization adjusted its accounts to conform to SFAS 116, and if the adjustment reflected contributions unreported under the old method of accounting for year(s) preceding the year of change and not reported under the new method in the year of change or any subsequent year, any contributor of an amount included in the adjustment who meets the above criteria should be included in the schedule of contributors for the year of the change. See General Instruction G.

If an organization meets either **Exception 1** or **2** below, some information in its schedule will vary from that described above.

Exception 1. An organization described in section 501(c)(3) that meets the 33 $\frac{1}{3}$ % support test of the Regulations under sections 509(a)(1)/170(b)(1)(A)(vi) (whether or not the organization is otherwise described in section 170(b)(1)(A)).

The schedule should give the above information only for contributors whose gifts of \$5,000 or over are more than 2% of the amount reported on line 1d that the organization received during the year.

Exception 2. An organization described in section 501(c)(7), (8), or (10) that received contributions or bequests for use exclusively for religious, charitable, scientific, literary, or educational purposes, or the prevention of cruelty to children or animals (sections 170(c)(4), 2055(a)(3), or 2522(a)(3)).

The schedule should list each person whose gifts total more than \$1,000 during the year and show the:

1. Donor's name,
2. Amount given,
3. Specific purpose of the gift, and
4. Its specific use.

Show also the total gifts that were \$1,000 or less and were for a religious, charitable, etc., purpose.

If an amount is set aside for a religious, charitable, etc., purpose described above, explain how the amount is held; e.g., whether it is mingled with amounts held for other purposes. If the organization transferred the gift to another organization, name and describe the recipient and explain the relationship between the two organizations.

Caution: If the organization files a copy of Form 990, or Form 990-EZ, and attachments with any state, do not include, in the attachments for the state, the schedule of contributors discussed above unless the schedule is specifically required by the state with which the organization is filing the return. States that do not require the information might nevertheless make it available for public inspection along with the rest of the return.

Solicitations of nondeductible contributions

Any fundraising solicitation by or on behalf of any section 501(c) organization that is not eligible to receive contributions deductible as charitable contributions for Federal income tax purposes must include an explicit statement that contributions or gifts to it are not deductible as charitable contributions. The statement must be in an easily recognizable format whether the solicitation is made in written or printed form, by television or radio, or by telephone. This provision applies only to those organizations whose annual gross receipts are normally more than \$100,000 (section 6113).

Failure to disclose that contributions are not deductible could result in a penalty of \$1,000 for each day on which a failure occurs. The maximum penalty for failures by any organization, during any calendar year, shall not exceed \$10,000. In cases where the failure to make the disclosure is due to intentional disregard of the law, more severe penalties apply. No penalty will be imposed if the failure is due to reasonable cause (section 6710).

Keeping fundraising records

Section 501(c) organizations that are eligible to receive tax-deductible contributions under section 170(c) of the Code must keep sample copies of their fundraising materials, such as:

- Dues statements,
- Fundraising solicitations,
- Tickets,
- Receipts, or
- Other evidence of payments received in connection with fundraising activities.

IF . . .	THEN . . .
Organizations advertise their fundraising events,	They must keep samples of the advertising copy.
Organizations use radio or television to make their solicitations,	They must keep samples of: <ol style="list-style-type: none"> (a) Scripts, (b) Transcripts, or (c) Other evidence of on-air solicitations.
Organizations use outside fundraisers,	They must keep samples of the fundraising materials used by the outside fundraisers.

For each fundraising event, organizations must keep records to show that portion of any payment received from patrons that is not deductible; that is, the retail value of the goods or services received by the patrons. See "Disclosure statement for quid pro quo contributions" below.

Noncash contributions

To report contributions received in a form other than cash, use the market value as of the date of the contribution. For marketable securities registered and listed on a recognized securities exchange, measure market value by the average of the highest and lowest quoted selling prices (or the average between the bona fide bid and asked prices) on the contribution date. See section 20.2031-2 of the Estate Tax Regulations for rules to determine the value of contributed stocks and bonds. When market value cannot be readily determined, use an appraised or estimated value.

To determine the amount of any noncash contribution that is subject to an outstanding debt, subtract the debt from the property's fair market value. Record the asset at its full value and record the debt as a liability in the books of account. If the organization received a partially completed **Form 8283**, Noncash Charitable Contributions, from a donor, complete it and return it so the donor can get

a charitable contribution deduction. Keep a copy for your records. See also the reference to Form 8282 in General Instruction D.

Substantiation and disclosure requirements

Acknowledgment to substantiate contributions.

An organization (donee) should be aware that a donor of a charitable contribution of \$250 or more cannot take an income tax deduction unless the donor obtains the organization's acknowledgment to substantiate the charitable contribution.

The organization's acknowledgment must:

1. Be written
2. Be contemporaneous
3. State the amount of any cash it received
4. State:
 - a. Whether the organization gave the donor any intangible religious benefits (no valuation needed)
 - b. Whether or not the organization gave the donor any goods or services in return for the donor's contribution (a quid pro quo contribution)
5. Describe goods or services the organization:
 - a. Received (no valuation needed)
 - b. Gave (good faith estimate needed)

Exception. An organization need not make a good faith estimate of a quid pro quo contribution if the goods or services given to a donor are:

- Insubstantial in value
- Certain membership benefits for \$75 or less per year
- Certain goods or services given to the donor's employees or partners

Disclosure statement for quid pro quo contributions.

If the organization receives a quid pro quo contribution of more than \$75, an organization must provide a disclosure statement to the donor. The organization's disclosure statement must:

1. Be written
2. Estimate in good faith the organization's goods or services given in return for donor's contribution
3. Describe, but need not value, certain goods or services given donor's employees or partners
4. Inform donor that a deductible charitable contribution deduction is limited as follows:

	Donor's contribution
Less:	Organization's money, and goods or services given in return
Equals:	Donor's deductible charitable contribution

Exception: No disclosure statement required if the organization gave:

1. Goods or services of insubstantial value
 2. Certain membership benefits, or
 3. An intangible religious benefit
- See Regulations sections 1.170A-1, 1.170A-13, and 1.6115-1.

Certain goods or services disregarded for substantiation and disclosure purposes.

Goods or services with insubstantial value.— Generally, under section 170, the deductible amount of a contribution is determined by taking into account the fair market value, not the cost to the charity, of any benefits received in return. However, the cost to the charity may be used in determining whether the benefits are insubstantial. See below.

Cost basis.— If a taxpayer makes a payment of \$34.50 or more to a charity and receives only token items in return, the items have insubstantial value if they:

- Bear the charity's name or logo, and
- Have an aggregate cost to the charity of \$6.90 or less ("low-cost article" amount of section 513(h)(2)).

Fair market value basis.— If a taxpayer makes a payment to a charitable organization in a fundraising campaign and receives benefits with a fair market value of not more than 2% of the amount of the payment, or \$69, whichever is less, the benefits received have insubstantial value in determining the taxpayer's contribution.

The dollar amounts given above are applicable to tax year 1997. They are adjusted annually for inflation.

When a donee organization provides a donor only with goods or services having insubstantial value under Rev. Proc. 96-59, 1996-2 C.B. 392 (and any successor documents), the contemporaneous written acknowledgment may indicate that no goods or services were provided in exchange for the donor's payment.

Certain membership benefits.— Other goods or services that are disregarded for substantiation and disclosure purposes are annual membership benefits offered to a taxpayer in exchange for a payment of \$75 or less per year that consist of:

1. Any rights or privileges that the taxpayer can exercise frequently during the membership period such as:
 - a. Free or discounted admission to the organization's facilities or events,
 - b. Free or discounted parking,
2. Admission to events that are:
 - a. Open only to members, and are, per person,
 - b. Within the "low cost article" limitation.

Examples.

1. E offers a basic membership benefits package for \$75. The package gives members the right to buy tickets in advance, free parking, and a gift shop discount of 10%. E's \$150 preferred membership benefits package also includes a \$20 poster. Both the basic and preferred membership packages are for a 12 month-period and include about 50 productions. F accepts the preferred membership benefits package for \$300. E's written acknowledgment satisfies the substantiation requirement if it describes the poster, gives a good faith estimate of its fair market value (\$20), and disregards the remaining membership benefits.

2. If F received only the basic membership package for its \$300 payment, E's acknowledgment need state only that no goods or services were provided.

3. G Theater Group performs four plays. Each play is performed twice. Non-members can purchase a ticket for \$15. For a \$60 membership fee, however, members are offered free admission to any of the performances. H makes a payment of \$350 and accepts this membership benefit. Because of the limited number of performances, the membership privilege cannot be exercised frequently. Therefore, G's acknowledgment must describe the free admission benefit and estimate its value in good faith.

Certain goods or services provided to donor's employees or partners.— Certain goods or services provided to employees or partners of donors may be disregarded for substantiation and disclosure purposes. Describe such goods or services. A good faith

estimate is not needed.

Example. Museum J offers a basic membership benefits package for \$40. It includes free admission and a 10% gift shop discount. Corporation K makes a \$50,000 payment to J and in return, J offers K's employees free admission, a tee shirt with J's logo that costs J \$4.50, and a 25% gift shop discount. Because the free admission is offered in both benefit packages and the value of the tee shirts is insubstantial, K's written acknowledgment need not value the free admission benefit or the tee shirts. However, because the 25% gift shop discount to K's employees differs from the 10% discount offered in the basic membership benefits package, K's written acknowledgment must describe the 25% discount, but need not estimate its value.

Definitions.

Substantiation.— It is the responsibility of the donor:

- To value a donation, and
- To obtain an organization's written acknowledgment substantiating the donation.

There is no prescribed format for the organization's written acknowledgment of a donation. Letters, postcards or computer-generated forms may be acceptable. The acknowledgment must, however, provide sufficient information to substantiate the amount of the deductible contribution.

The organization may either provide:

- Separate statements for each contribution of \$250 or more, or
- Furnish periodic statements substantiating contributions of \$250 or more.

Separate contributions of less than \$250 are not subject to the requirements of section 170(f)(8), regardless of whether the sum of the contributions made by a taxpayer to a donee organization during a taxable year equals \$250 or more.

Contemporaneous.— A written acknowledgment is contemporaneous if the donor obtains it on or before the earlier of:

- The date the donor files the original return for the taxable year in which the contribution was made; or
- The due date (including extensions) for filing the donor's original return for that year.

Substantiation of payroll contributions.— An organization may substantiate a payroll contribution by:

- A pay stub, Form W-2, or other document showing a contribution to a donee organization; and
- A pledge card or other document from the donee organization stating that organization provides no goods or services for any payroll contributions.

The amount withheld from each payment of wages to a taxpayer is treated as a separate contribution.

Substantiation of payments to a college or university for the right to purchase tickets to athletic events.— The right to purchase tickets for an athletic event is valued at 20% of the payment.

Example. When a taxpayer pays \$312.50 for the right to purchase tickets for an athletic event, the right is valued at \$62.50. The remaining \$250 is a charitable contribution which the taxpayer must substantiate.

Substantiation of matched payments.— If a taxpayer's payment to a donee organization is matched by another payor, and the taxpayer receives goods or services in consideration for its payment and some or all of the matching payment, those goods or services will be treated as provided in consideration for the

taxpayer's payment and not in consideration for the matching payment.

Disclosure statement.— An organization must provide a written disclosure statement to donors who make a payment, described as a "quid pro quo contribution" in excess of \$75 (section 6115). This requirement is separate from the written substantiation acknowledgment a donor needs for deductibility purposes. While, in certain circumstances, an organization may be able to meet both requirements with the same written document, an organization must be careful to satisfy the section 6115 written disclosure statement requirement in a timely manner because of the penalties involved.

Quid pro quo contribution.— A "quid pro quo contribution" is a payment that is given both as a contribution and as a payment for goods or services provided by the donee organization.

Example. A donor gives a charity \$100 in consideration for a concert ticket valued at \$40 (a quid pro quo contribution). In this example, \$60 would be deductible. Because the donor's payment exceeds \$75, the organization must furnish a disclosure statement even though the taxpayer's deductible amount does not exceed \$75. Separate payments of \$75 or less made at different times of the year for separate fundraising events will not be aggregated for purposes of the \$75 threshold.

Good faith estimate.— An organization may use any reasonable method in making a good faith estimate of the value of goods or services provided by an organization in consideration for a taxpayer's payment to that organization. A good faith estimate of the value of goods or services that are not generally available in a commercial transaction may be determined by reference to the fair market value of similar or comparable goods or services. Goods or services may be similar or comparable even though they do not have the unique qualities of the goods or services that are being valued.

Goods or services.— Goods or services mean:

- Cash,
- Property,
- Services,
- Benefits, and
- Privileges.

In consideration for.— A donee organization provides goods or services in consideration for a taxpayer's payment if, at the time the taxpayer makes the payment to the donee organization, the taxpayer receives, or expects to receive, goods or services in exchange for that payment.

Goods or services a donee organization provides in consideration for a payment by a taxpayer include goods or services provided in a year other than the year in which the donor makes the payment to the donee organization.

Intangible religious benefits.— Intangible religious benefits must be provided by organizations organized exclusively for religious purposes.

Examples include:

- Admission to a religious ceremony, and
- De minimis tangible benefits, such as wine, provided in connection with a religious ceremony.

Distributing organizations as donees.— An organization described in section 170(c), or an organization described as a Principal Combined Fund Organization for purposes of the Combined Federal Campaign, that receives a payment made as a contribution is treated as a donee organization even if the organization distributes the amount received to

one or more organizations described in section 170(c).

Penalties.— A charity that knowingly provides a false substantiation acknowledgment to a donor may be subject to the penalties under section 6701 for aiding and abetting an understatement of tax liability.

Charities that fail to provide the required disclosure statement for a quid pro quo contribution of more than \$75 will incur a penalty of \$10 per contribution, not to exceed \$5,000 per fundraising event or mailing. The charity may avoid the penalty if it can show that the failure was due to reasonable cause (section 6714).

M. Public Inspection of Completed Exempt Organization Returns and Approved Exemption Applications

Through the IRS

Forms 990, 990-EZ, and certain other completed exempt organization returns are available for public inspection and copying upon request. Approved applications for exemption from Federal income tax are also available. However, the IRS may not disclose portions of an application relating to any trade secrets, etc.; nor can the IRS disclose the schedule of contributors required as an attachment for line 1 of Form 990 and Form 990-EZ (section 6104).

A request for inspection must:

- Be in writing.
- Include the name and address (city and state) of the organization that filed the return or application.
- Indicate the type (number) of the return and the year(s) involved.
- Be sent to the District Director (Attention: Disclosure Officer) of the district in which the requester desires to inspect the return or application, or if inspection at the IRS National Office is desired, the request should be sent to:

Commissioner of Internal Revenue
Attention: Freedom of Information Reading Room
1111 Constitution Avenue, NW
Washington, DC 20224

Use Form 4506-A to request public inspection or copy of an exempt organization return through the IRS. There is a fee for photocopying.

Through the organization

Annual return

Caution: Note the discussion below for the potential effect of the Taxpayer Bill of Rights 2 (TBOR2) on these instructions.

An organization must, during the 3-year period beginning with the due date (including extensions, if any), of the Form 990, or Form 990-EZ, make its return available for public inspection upon request. All parts of the return and all required schedules and attachments, other than the schedule of contributors to the organization, must be made available. Inspection must be permitted during regular business hours at the organization's principal office and at each of its regional or district offices having 3 or more employees.

This provision applies to any organization that files Form 990, or Form 990-EZ, regardless of the size of the organization and whether or not it has any paid employees.

If an organization furnishes additional information to the IRS to be made part of its return, as a result of an examination or correspondence from the service center, it must also make that information part of the return it provides for public inspection.

If the organization does not maintain a permanent office, it must provide a reasonable location for a requester to inspect the organization's annual returns. The organization may mail the information to a requester. However, the organization can charge for copying and postage only if the requester gives up the right to a free inspection (Notice 88-120, 1988-2 C.B. 454).

Any person who does not comply with the public inspection requirement will be assessed a penalty of \$20 for each day that inspection was not permitted, up to a maximum of \$10,000 for each return. No penalty will be imposed if the failure is due to reasonable cause. Any person who willfully fails to comply will be subject to an additional penalty of \$1,000 (sections 6652(c) and 6685).

Exemption application

Caution: Note the discussion below for the potential effect of the Taxpayer Bill of Rights 2 (TBOR2) on these instructions.

Any section 501(c) organization that submitted an application for recognition of exemption to the Internal Revenue Service after July 15, 1987, must make available for public inspection a copy of its application (together with a copy of any papers submitted in support of its application) and any letter or other document issued by the Internal Revenue Service in response to the application. An organization that submitted its exemption application on or before July 15, 1987, must also comply with this requirement if it had a copy of its application on July 15, 1987. As in the case of annual returns, the copy of the application and related documents must be made available for inspection during regular business hours at the organization's principal office and at each of its regional or district offices having at least 3 employees.

If the organization does not have a permanent office, it must provide a reasonable location for the inspection of both its annual returns and exemption application. The information may be mailed. See the reference to Notice 88-120 above, under **Annual return**. The organization need not disclose any portion of an application relating to trade secrets, etc., that would not also be disclosable by the IRS.

The penalties for failure to comply with this provision are the same as those under **Annual return** above, except that the \$10,000 limitation does not apply.

Furnishing copies of documents under TBOR2.

An organization must furnish a copy of its Form 990, Form 990-EZ, or exemption application, and certain related documents, if a request is made in writing or in person. For a request made in person, the organization must make an immediate response. For a response to a written request, the organization must provide the requested copies within 30 days. The organization must furnish copies of its Forms 990, or Forms 990-EZ, for any of its 3 most recent taxable years. No charge is to be made other than charging a reasonable fee for reproduction and actual postage costs. An organization need not provide copies if (1) the organization has made the requested documents widely available in a manner provided in Treasury regulations, or (2) the Secretary of the Treasury determined, upon application by the organization, that the organization was subject to a harassment campaign such that a waiver of the obligation to provide copies would be in the public interest.

Penalty for failure to allow public inspection or provide copies. The section 6685 penalty for willful failure to allow public inspections or provide copies was increased from the

present-law level of \$1,000 to \$5,000 by TBOR2.

Effective date of TBOR2. These public inspection provisions governing tax-exempt organizations under TBOR2 generally apply to requests made no earlier than 60 days after the date on which the Treasury Department publishes the regulations required under the provisions. However, Congress, in the legislative history of TBOR2, indicated that organizations would comply voluntarily with the public inspection provisions prior to the issuance of such regulations.

N. Disclosures Regarding Certain Information and Services Furnished

A section 501(c) organization that offers to sell or solicits money for specific information or a routine service for any individual that could be obtained by such individual from a Federal government agency free or for a nominal charge must disclose that fact conspicuously when making such offer or solicitation. Any organization that intentionally disregards this requirement will be subject to a penalty for each day on which the offers or solicitations are made. The penalty imposed for a particular day is the greater of \$1,000 or 50% of the total cost of the offers and solicitations made on that day which lacked the required disclosure (section 6711).

O. Disclosures Regarding Certain Transactions and Relationships

In their annual returns on Schedule A (Form 990), section 501(c)(3) organizations must disclose information regarding their direct or indirect transfers to, and other direct or indirect relationships with, other section 501(c) organizations (except other section 501(c)(3) organizations) or section 527 political organizations (section 6033(b)(9)). This provision helps prevent the diversion or expenditure of a section 501(c)(3) organization's funds for purposes not intended by section 501(c)(3). All section 501(c)(3) organizations must maintain records regarding all such transfers, transactions, and relationships. See also General Instruction K regarding penalties.

P. Excess Benefit Transactions

TBOR2 was enacted July 30, 1996, and amended by the Taxpayer Relief Act of 1997. TBOR2, as amended, imposes section 4958 excise taxes on excess benefit transactions. These excise taxes are to be paid by certain individuals who are closely connected with organizations described in section 501(c)(3) (except private foundations) and section 501(c)(4).

"Excess benefit transactions" include transactions in which a disqualified person receives the benefit of a non-fair-market-value transaction with an organization or receives unreasonable compensation, as well as financial arrangements under which a disqualified person receives payment based on the organization's income in a transaction that violates the prohibition against private inurement under section 501(c)(3) or section 501(c)(4).

Existing tax-law standards (see section 162) apply to determine reasonableness of compensation and fair market value. The total compensation package, including the amount of any reimbursement, must be reasonable. There is a rebuttable presumption that a compensation arrangement with a disqualified person is reasonable if the board of directors or trustees approving the compensation are (1) individuals unrelated to and not subject to the control of the disqualified person(s), and who (2) relied upon comparative data (e.g.,

compensation paid by similar organizations, etc., and (3) documented the basis for their determination.

In determining whether such payments or transactions are, in fact, compensation, the relevant factors include whether the appropriate decision-making body approved the transfer as compensation in accordance with established procedures and whether the organization and the recipient reported the transfer (except in the case of nontaxable fringe benefits) as compensation on the relevant forms (i.e., the organization's Form 990, or Form 990-EZ; the Form W-2 or Form 1099 provided by the organization to the recipient; the recipient's income tax return; and other required returns).

For purposes of determining reasonable compensation, the payment of personal expenses and benefits to or for the benefit of disqualified persons and non-fair-market-value transactions benefiting such persons are treated as compensation only if it is clear that the organization intended the payments as compensation for services.

If an organization does not treat taxable benefits received by a disqualified person as compensation, these amounts could be treated as an excess benefit with the requirement that they be repaid even if the unreported benefit plus reported compensation was less than the fair market value of the services provided. Any reimbursement of the excise tax liability of a disqualified person or organization manager will be treated as an excess benefit unless (1) the organization treats the reimbursement as compensation during the year the reimbursement is made, and (2) the total compensation to that person, including the reimbursement, is reasonable.

"Disqualified person" means any individual in a position to exercise substantial influence over the affairs of the organization, whether as an organization manager or otherwise.

In addition, "disqualified persons" include certain family members and 35%-owned entities of a disqualified person, as well as any person who was a disqualified person at any time during the 5-year period prior to the transaction at issue.

Family members are determined under section 4946(d), except that such members also would include siblings (whether by whole or half blood) of the individual and spouses of such siblings.

"35%-owned entities" are corporations in which disqualified persons own stock possessing more than 35% of the combined voting power as well as partnerships and trusts or estates in which disqualified persons own more than 35% of the profits interest or beneficial interest.

"Combined voting power" includes voting power represented by holdings of voting stock, actual or constructive, but does not include voting rights held only as a director or trustee. See Regulations section 53.4946-1(a)(5).

A disqualified person who benefits from an excess benefit transaction is subject to a first-tier penalty tax equal to 25% of the amount of the excess benefit (i.e., the amount by which a transaction differs from fair market value; the amount of compensation exceeding reasonable compensation; or the amount of a prohibited transaction based on the organization's gross or net income). Organization managers who participate in an excess benefit transaction knowing that it is an improper transaction are subject to a first-tier penalty tax of 10% of the amount of the excess benefit (subject to a maximum penalty of \$10,000). Second-tier taxes may be imposed on a disqualified person if there is no correction of the excess benefit transaction within a specified time period. In

such cases, the disqualified person is subject to a penalty tax equal to 200% of the amount of excess benefit. For this purpose, the term "correction" means undoing the excess benefit to the extent possible and taking any additional measures necessary to place the organization in a financial position not worse than that in which it would be if the disqualified person were dealing under the highest fiduciary standards.

The intermediate sanctions for "excess benefit transactions" may be imposed by the IRS in lieu of (or in addition to) revocation of an organization's tax-exempt status. If more than one disqualified person or manager is liable for a penalty excise tax, then all such persons are jointly and severally liable for such tax.

The section 4958 excise taxes apply to excess benefit transactions occurring on or after September 14, 1995. They do not apply, however, to any benefit arising from a transaction pursuant to any written contract that was binding on September 13, 1995, and continued in force through the time of the transaction.

Persons liable for the section 4958 taxes must file Form 4720 to report and pay the tax. See the instructions for line 89 of Form 990, and line 40 of Form 990-EZ, which discuss the required reporting of both the excess benefit transactions and the excise taxes imposed.

Q. Erroneous Backup Withholding

Recipients of dividend or interest payments generally must certify their correct taxpayer identification number to the bank or other payer on **Form W-9**, Request for Taxpayer Identification Number and Certification. If the payer does not get this information, it must withhold part of the payments as "backup withholding." If the organization was subject to erroneous backup withholding because the payer did not realize it was an exempt organization and not subject to this withholding, it can claim credit on Form 990-T for the amount withheld. See the Instructions for Form 990-T. Claims for refund must be filed within 3 years after the date the original return was due; 3 years after the date the organization filed it; or 2 years after the date the tax was paid, whichever is later.

R. Group Return

If a parent organization wants to file a group return for two or more of its subsidiaries, it must use Form 990. The parent organization cannot use a Form 990-EZ for the group return.

A central, parent, or "like" organization can file a group return on Form 990 for two or more local organizations that are:

1. Affiliated with the central organization at the time its annual accounting period ends,
2. Subject to the central organization's general supervision or control,
3. Exempt from tax under a group exemption letter that is still in effect, and
4. Have the same accounting period as the central organization.

If the parent organization is required to file a return for itself, it must file a separate return and may not be included in the group return. See General Instruction B for a list of organizations not required to file.

Every year, each local organization must authorize the central organization in writing to include it in the group return and must declare, under penalty of perjury, that the authorization and the information it submits to be included in the group return are true and complete.

If the central organization prepares a group return for its affiliated organizations, check the "Yes" box in item H(a), in the heading of Form

990, and indicate the number of organizations for which the group return is filed in item H(b). Attach either (1) a schedule showing the name, address, and employer identification number (EIN) of each affiliated organization included, or (2) a statement indicating that the group return includes all affiliated organizations covered by the group ruling. In item I, indicate the group exemption number (GEN). When preparing the return, be sure not to confuse the four-digit GEN number in item I with the nine-digit EIN number in item D of the form's heading.

The central organization should send the annual information required to maintain a group exemption letter to the Ogden Service Center, Ogden, UT 84201-0027.

An affiliated organization covered by a group ruling may file a separate return instead of being included in the group return. In such case, check the "Yes" box in item H(c), in the heading of Form 990, and enter the GEN number in item I.

Parts IV-A and IV-B of Form 990 do not have to be completed on group returns.

S. Organizations in Foreign Countries and U.S. Possessions

Refer to General Instruction B for the filing exemption for foreign organizations with \$25,000 or less in gross receipts from U.S. sources.

Report amounts in U.S. dollars and state what conversion rate you use. Combine amounts from within and outside the United States and report the total for each item. All information must be written in English.

T. Public Interest Law Firms

A public interest law firm exempt under section 501(c)(3) or 501(c)(4) must attach a statement that lists the cases in litigation, or that have been litigated during the year. For each case, describe the matter in dispute and explain how the litigation will benefit the public generally. Also attach a report of all fees sought and recovered in each case. See Rev. Proc. 92-59, 1992-2 C.B. 411.

U. Requirements for a Properly Completed Form 990 or Form 990-EZ

Public Inspection. All information the organization reports on or with its Form 990, or Form 990-EZ, including attachments, will be available for public inspection, except the schedule of contributors required for line 1, Part I, of either form. Please make sure the forms and attachments are clear enough to photocopy legibly.

Signature. To make the return complete, an officer of the organization authorized to sign it must sign in the space provided. For a corporation, or association, this officer may be the president, vice president, treasurer, assistant treasurer, chief accounting officer, or other corporate, or association officer, such as a tax officer. A receiver, trustee, or assignee must sign any return he or she files for a corporation or association. For a trust, the authorized trustee(s) must sign.

Generally, anyone who is paid to prepare the return must sign it in the Paid Preparer's Use Only area.

The paid preparer must:

- Sign the return, by hand, in the space provided for the preparer's signature (signature stamps and labels are not acceptable).
- Enter the preparer's social security number (SSN), or employer identification number (EIN), only if the Form 990, or Form 990-EZ, is for a section 4947(a)(1) nonexempt charitable trust that is not filing Form 1041.
- Complete the required preparer information.
- Give a copy of the return to the organization.

Leave the paid preparer's space blank if the return was prepared by a regular employee of the filing organization.

Recordkeeping. The organization's records should be kept for as long as they may be needed for the administration of any provision of the Internal Revenue Code. Usually, records that support an item of income, deduction, or credit must be kept for 3 years from the date the return is due or filed, whichever is later. Keep records that verify the organization's

basis in property for as long as they are needed to figure the basis of the original or replacement property.

The organization should also keep copies of any returns it has filed. They help in preparing future returns and in making computations when filing an amended return.

Rounding Off to Whole Dollars. You may show money items as whole-dollar amounts. Drop any amount less than 50 cents and increase any amount from 50 through 99 cents to the next higher dollar.

Completing All Lines. Unless the organization is permitted to use certain DOL forms or Form 5500 series returns as partial substitutes for Form 990, or Form 990-EZ, (see General Instruction F), do not leave any applicable lines blank or attach any other forms or schedules instead of entering the required information on the appropriate line on Form 990 or Form 990-EZ.

Assembling Form 990 or Form 990-EZ. Before filing the Form 990, or Form 990-EZ, assemble the package of forms and attachments in the following order:

- Form 990 or Form 990-EZ
- Schedule A (Form 990). The requirement to attach Schedule A (Form 990) applies to ALL section 501(c)(3) organizations and ALL section 4947(a)(1) nonexempt charitable trusts that file Form 990 or Form 990-EZ.
- Attachments to Form 990 or Form 990-EZ
- Attachments to Schedule A (Form 990)

Attachments. Use the schedules on the official form unless you need more space. If you use attachments, they must:

1. Show the form number and tax year;
2. Show the organization's name and EIN;
3. Identify clearly the Part or line(s) to which the attachments relate;
4. Include the information required by the form and use the same format as the form;
5. Follow the same Part and line sequence as the form; and
6. Be on the same size paper as the form.

Specific Instructions for Form 990

Note: See also the General Instructions that apply to both the Form 990 and Form 990-EZ.

Contents	Page
Completing the Heading of Form 990	11
Part I—Revenue, Expenses, and Changes in Net Assets.....	11
Part II—Statement of Functional Expenses	15
Part III—Statement of Program Service Accomplishments.....	18
Part IV—Balance Sheets.....	18
Parts IV-A and IV-B—Reconciliation Statements	20
Part V—List of Officers, Directors, Trustees, and Key Employees.....	20
Part VI—Other Information.....	21
Part VII—Analysis of Income-Producing Activities.....	25
Part VIII—Relationship of Activities to the Accomplishment of Exempt Purposes.....	26
Exclusion Codes	27

Completing the Heading of Form 990

The instructions that follow are keyed to items in the heading for Form 990.

Item A—Accounting period

Use the 1997 Form 990 to report on a calendar year accounting period beginning January 1, 1997, and ending December 31, 1997.

Use the 1997 Form 990 also to report on an accounting period other than a calendar year (either a fiscal year that began in 1997 or a short period (less than 12 months) that began in 1997). You must show the month and day in 1997 that your fiscal year began, or the short period began. You must also show the day, month, and year your fiscal year, or short period, ended. See General Instruction G.

Item B—Checkboxes

Change of address and Initial return. Check the appropriate box if the organization changed its address since it filed its previous return, or if this is the organization's initial return.

Final return and Amended return. Check the appropriate box if this is a final return, or an amended return. See the instructions for line 79 if the final return is because of the liquidation of a corporation or termination of a trust. If amending a return, see General Instruction J.

Item C—Name and address

If we mailed the organization a Form 990 Package with a preaddressed mailing label, please attach the label in the name and address space on the return. Using the label helps us avoid errors in processing the return. If any information on the label is wrong, draw a line through that part and correct it.

Include the suite, room, or other unit number after the street address. If the Post Office does not deliver mail to the street address and the organization has a P.O. box, show the box number instead of the street address.

Enter information in the following order: city, province or state, and the name of the country. Follow the foreign country's practice in placing the postal code in the address. Please **do not** abbreviate the country name.

If a change in address occurs after the return is filed, use Form 8822 to notify the IRS of the new address.

Item D—Employer identification number

The organization should have only one Federal employer identification number (EIN). If it has more than one and has not been advised which to use, notify the Internal Revenue Service, Ogden, UT 84201-0027. State what numbers the organization has, the name and address to which each number was assigned, and the address of its principal office. The IRS will advise the organization which number to use.

Note: Section 501(c)(9) voluntary employees' beneficiary associations must use their own employer identification number and not the number of their sponsor.

Item E—State registration number

See General Instruction E.

Item F—Application pending

If the organization's application for exemption is pending, check this box and complete the return.

Item G—Type of organization

If the organization is exempt under section 501(c), check the applicable box and insert, within the parentheses, the number that identifies the type of section 501(c) organization the filer is. See the chart in General Instruction C. If the organization is a section 4947(a)(1) nonexempt charitable trust, check the applicable box and note the discussion regarding Schedule A (Form 990) and Form 1041 in General Instruction D and the instructions to line 92 of Form 990.

Item H—Group return, etc.

See General Instruction R.

Item I—Group exemption number

Enter the four-digit group exemption number (GEN) if you checked a "Yes" box in item H. Contact the central/parent organization if you are unsure of the GEN assigned.

Item J—Accounting method

An organization must indicate the method of accounting used in preparing this return. See General Instruction G.

Item K—Gross receipts of \$25,000 or less

Check this box if the organization's gross receipts are normally not more than \$25,000. However, see General Instruction A, if you received a Form 990 Package, and note the discussion on gross receipts in General Instruction B.

Part I—Revenue, Expenses, and Changes in Net Assets or Fund Balances

All organizations filing Form 990 with the IRS or any state must complete Part I. Some states that accept Form 990 in place of their own forms require additional information.

Line 1—In General

Contributions, gifts, grants, and similar amounts received

- On lines 1a through 1c, report amounts received as voluntary contributions; that is, payments, or the part of any payment, for which the payer (donor) does not receive full retail value (fair market value) from the recipient (donee) organization.
- For grants, see the paragraphs entitled, **Grants that are equivalent to contributions**, below.
- Report all expenses of raising contributions in Fundraising, column (D), Part II, and on line 15 of Part I.

Reporting for line 1, in accordance with SFAS 116, is acceptable for Form 990 purposes, but not required by IRS. However, see General Instruction E.

An organization that receives a grant to be paid in future years should, according to SFAS 116, report the grant's present value on line 1. Accruals of present value increments to the unpaid grant should also be reported on line 1 in future years.

Contributions can arise from special events when an excess payment is received for items offered

Fundraising activities relate to soliciting and receiving contributions. However, special fundraising activities such as dinners, door-to-door sales of merchandise, carnivals, and bingo games can produce **both** contributions and revenue.

If a buyer, at such a "special event," pays more for goods or services than their retail value, report, as a contribution, both on line 1a and on line 9a (within the parentheses), any amount paid in excess of the retail value. This situation usually occurs when organizations seek public support through solicitation programs that are in part special events or activities and are in part solicitations for contributions. The primary purpose of such solicitations is to receive contributions and not to sell the merchandise at its retail value even though this might produce a profit.

Example. An organization announces that anyone who contributes at least \$40 to the organization can choose to receive a book worth \$16 retail value. A person who gives \$40, and who chooses the book, is really purchasing the book for \$16 and also making a contribution of \$24. The contribution of \$24, which is the difference between the buyer's payment and the \$16 retail value of the book, would be reported on line 1a and again on the description line of 9a (within the parentheses). The revenue received (\$16 retail value of the book) would be reported in the amount column on line 9a.

If a contributor gives more than \$40, that person would be making a larger contribution, the difference between the book's retail value of \$16 and the amount actually given. Rev. Rul. 67-246, 1967-2 C.B. 104, explains this principle in detail. See also the line 9 instructions and Publication 1391.

Report the expenses that relate directly to the sale of the book on line 9b. Report the expenses of raising contributions (shown within the parentheses of line 9a and again on line 1a) in Fundraising, column (D), Part II, and on line 15 of Part I.

Note: At the time of any solicitation or payment, organizations that are eligible to receive tax-deductible contributions should advise patrons of the amount deductible for Federal tax purposes. See General Instruction L.

Contributions can arise from special events when items of only nominal value are given or offered

If an organization offers goods or services of only nominal value through a special event or distributes free, unordered, low-cost items to patrons, report the **entire** amount received for such benefits as a contribution on line 1a (direct public support). Report all related expenses in Fundraising, column (D), Part II. See General Instruction L for a definition of benefits that have a nominal or insubstantial value.

Section 501(c)(3) organizations

Correctly dividing gross receipts from special events into revenue and contributions is

especially important for a section 501(c)(3) organization that claims public support as described in section 509(a)(1)/170(b)(1)(A)(vi) or section 509(a)(2). In the public support computations of these Code sections, the revenue portion of gross receipts may be (a) excluded entirely, (b) treated as public support, or (c) if the revenue represents unrelated trade or business income, treated as nonpublic support.

Section 501(c)(3) organizations must separate gross receipts from special events into revenue and contributions when preparing the Support Schedule in Part IV-A of Schedule A (Form 990).

Section 501(c)(9), (17), and (18) organizations

These organizations provide participants with life, sickness, accident, welfare, and unemployment insurance, pensions, or similar benefits, or a combination of these benefits. When such an organization receives payments from participants or their employers to provide these benefits, report the payments on line 2 as program service revenue, rather than on line 1 as contributions.

Donations of services are not contributions

In Part I, do not include the value of services donated to the organization, or items such as the free use of materials, equipment, or facilities as contributions on line 1. See the instructions for Part III and for Part VI, line 82, for the optional reporting of such amounts in Parts III and VI.

Grants that are equivalent to contributions

Grants that encourage an organization receiving the grant to carry on programs or activities that further its exempt purposes are grants that are equivalent to contributions. Report them on line 1. The grantor may require that the programs of the grant recipient (grantee) conform to the grantor's own policies and may specify the use of the grant, such as use for the restoration of a historic building or a voter registration drive.

A grant is still equivalent to a contribution if the grant recipient provides a service or makes a product that benefits the grantor incidentally. See examples in the line 1c instructions. However, a grant is a payment for services, and not a contribution, if the grant requires the grant recipient to provide that grantor with a specific service, facility, or product rather than to give a direct benefit primarily to the general public or to that part of the public served by the organization. In general, do not report as contributions any payments for a service, facility, or product that primarily give some economic or physical benefit to the payer (grantor).

Example. A public interest organization described in section 501(c)(4) makes a grant to another organization to conduct a nationwide survey to determine voter attitudes on issues of interest to the grantor. The grantor plans to use the results of the survey to plan its own program for the next 3 years. Under these circumstances, since the survey serves the grantor's direct needs and benefits the grantor more than incidentally, the grant to the organization making the survey is not a contribution. The grant recipient should not report the grant as a contribution but should report it on line 2 as program service revenue.

Treat research to develop products for the payer's use or benefit as directly serving the payer. However, generally, basic research or studies in the physical or social sciences should not be treated as serving the payer's needs.

See Regulations section 1.509(a)-3(g) to determine if a grant is a contribution reportable on line 1, or a revenue item reportable elsewhere on Form 990.

Line 1a—Direct public support

Contributions, gifts, grants, and similar amounts received. Enter the gross amounts of contributions, gifts, grants, and bequests that the organization received directly from the public. Include amounts received from individuals, trusts, corporations, estates, and foundations, or raised by an outside professional fundraiser. Also include contributions and grants from public charities and other exempt organizations that are neither fundraising organizations nor affiliates of the filing organization. See the instructions for line 1b.

Membership dues. Report on line 1a membership dues and assessments that represent contributions from the public rather than payments for benefits received or payments from affiliated organizations. See the instructions for line 3.

Government contributions (grants). Report government grants on line 1c if they represent contributions, or on line 2 (and on line 93(g) of Part VII), if they represent fees for services. See the instructions in the paragraphs entitled **Grants that are equivalent to contributions** under **Line 1—In General**, and the instructions for line 1c.

Commercial co-venture. Report amounts contributed by a commercial co-venture on line 1a as a contribution received directly from the public. These are amounts received by an organization (donee) for allowing an outside organization (donor) to use the donee's name in a sales promotion campaign. In such a campaign, the donor advertises that it will contribute a certain dollar amount to the donee organization for each unit of a particular product or service sold or for each occurrence of a specific type.

Contributions received through special events. Report contributions received through special events on line 1a. See the preceding line 1 instructions and the instructions for line 9.

Line 1b—Indirect public support

Enter the total contributions received indirectly from the public through solicitation campaigns conducted by federated fundraising agencies and similar fundraising organizations (such as a United Way organization and certain sectarian federations). These organizations normally conduct fundraising campaigns within a single metropolitan area or some part of a particular state and allocate part of the net proceeds to each participating organization on the basis of the donors' individual designations and other factors.

Include on line 1b amounts contributed by other organizations closely associated with the reporting organization. This includes contributions received from a parent organization, subordinate, or another organization with the same parent. National organizations that share in fundraising campaigns conducted by their local affiliates should report the amount they receive on line 1b.

Line 1c—Government contributions (grants)

The general line 1 instructions, under the heading, **Grants that are equivalent to contributions**, apply to this item in particular. A grant or other payment from a governmental unit is treated as a contribution if its primary purpose is to enable the donee to provide a service to, or maintain a facility for, the direct benefit of the public rather than to serve the

direct and immediate needs of the grantor even if the public pays part of the expense of providing the service or facility.

The following are examples of governmental grants and other payments that are treated as contributions:

1. Payments by a governmental unit for the construction or maintenance of library or hospital facilities open to the public,
2. Payments under government programs to nursing homes or homes for the aged in order to provide health care or other services to their residents,
3. Payments to child placement or child guidance organizations under government programs serving children in the community. The general public gets the primary and direct benefit from these payments and any benefit to the governmental unit itself would be indirect and insubstantial as compared to the public benefit.

Line 1d—Total contributions, etc.

Enter the total of amounts reported on lines 1a through 1c. In the entry spaces in the description column for line 1d, enter the separate totals for cash and noncash contributions, gifts, grants, and similar amounts received. The total of the two amounts must equal the total on line 1d.

Report as cash contributions, etc., only contributions, etc., received in the form of cash, checks, money orders, credit card charges, wire transfers and other transfers and deposits to a cash account of the organization. If your organization records pledges as contributions, etc., at the time the pledges are made (rather than when the pledges are collected), include as cash contributions, etc., only those pledges actually collected in cash during the year and pledges uncollected at the end of the year that are reasonably expected to be paid in cash in a later year. Report all other contributions, etc., as noncash contributions, etc., in the space provided. See General Instruction L for a discussion of noncash contributions. Noncash contributions do not include donated services, which may be reported on line 82 and in the narrative section of Part III.

Schedule of contributors. (Not open to public inspection) Attach a schedule of contributors who gave the organization, directly or indirectly, money, securities, or other property worth \$5,000 or more during the year. No schedule is needed if no one contributed \$5,000 or more. See General Instruction L for the requirements of this schedule. Note the cautionary statement.

Lines 2 through 11

Note: Do not enter any contributions on lines 2 through 11. Enter all contributions on line 1. If you enter contributions on lines 2 through 11, you will be unable to complete Part VII correctly. Line 105 (the sum of amounts entered in columns (B), (D), and (E) for lines 93 through 103 of Part VII, Analysis of Income-Producing Activities) should match the total of amounts entered for correlating lines 2 through 11 of Part I. See the instructions for Part VII.

Line 2—Program service revenue including government fees and contracts

Enter the total of program service revenue (exempt function income) as reported in Part VII, lines 93(a) through (g), columns (B), (D), and (E). Program services are primarily those that form the basis of an organization's exemption from tax. For a more detailed description of program services, refer to the instructions for Part II, column (B), Program services.

Examples. A hospital would report on this line all of its charges for medical services (whether to be paid directly by the patients or through Medicare, Medicaid, or other third-party reimbursement), hospital parking lot fees, room charges, laboratory fees for hospital patients, and related charges for services.

Program service revenue includes income earned by the organization for providing a government agency with a service, facility, or product that benefited that government agency directly rather than benefiting the public as a whole. See the line 1c instructions for reporting guidelines when payments are received from a government agency for providing a service, facility, or product for the primary benefit of the general public.

Program service revenue also includes: tuition received by a school; revenue from admissions to a concert or other performing arts event or to a museum; royalties received as author of an educational publication distributed by a commercial publisher; interest income on loans a credit union makes to its members; payments received by a section 501(c)(9) organization from participants, or employers of participants, for health and welfare benefits coverage; insurance premiums received by a fraternal beneficiary society; and registration fees received in connection with a meeting or convention.

Program-related investments. Program service revenue also includes income from program-related investments. These investments are made primarily to accomplish an exempt purpose of the investing organization rather than to produce income. Examples are scholarship loans and low interest loans to charitable organizations, indigents, or victims of a disaster.

Rental income from an exempt function is another example of program-related investment income. When an organization rents to an unaffiliated exempt organization at less than fair rental value for the purpose of aiding that tenant's exempt function, the reporting organization should report such rental income as program service revenue on line 2. See also the instructions for line 6a. For purposes of this return, report all rental income from an affiliated organization on line 2.

Unrelated trade or business activities. Unrelated trade or business activities (not including any special events or activities) that generate fees for services may also be program service activities. A social club, for example, should report as program service revenue the fees it charges both members and nonmembers for the use of its tennis courts and golf course.

Sales of inventory items by hospitals, colleges, and universities. Books and records maintained in accordance with generally accepted accounting principles for hospitals, colleges, and universities are more specialized than books and records maintained according to those accounting principles for other types of organizations that file Form 990. Accordingly, hospitals, colleges, and universities may report, as program service revenue on line 2, sales of inventory items otherwise reportable on line 10a. In that event, show the applicable cost of goods sold as program service expense on line 13 of Part I and in column (B) of Part II. All other organizations, however, should not report sales of inventory items on line 2.

Line 3—Membership dues and assessments

Enter members' and affiliates' dues and assessments that are not contributions.

Dues and assessments received that compare reasonably with available benefits. When dues and assessments are received that compare reasonably with membership benefits received, report such dues and assessments on line 3.

Organizations described in section 501(c)(5), (6), or (7) generally provide benefits that have a reasonable relationship to dues, although benefits to members may be indirect.

Dues or assessments received that exceed the value of available membership benefits. Whether or not membership benefits are used, dues received by an organization, to the extent they are more than the monetary value of the membership benefits available to the dues payer, are a contribution that should be reported on line 1a. See Rev. Rul. 54-565, 1954-2 C.B. 95 and Rev. Rul. 68-432, 1968-2 C.B. 104.

Dues received primarily for the organization's support. If a member pays dues mainly to support the organization's activities and not to obtain benefits of more than nominal monetary value, those dues are a contribution to the organization includable on line 1a.

Examples of membership benefits. These include subscriptions to publications, newsletters (other than one about the organization's activities only), free or reduced-rate admissions to events the organization sponsors, the use of its facilities, and discounts on articles or services that both members and nonmembers can buy. In figuring the value of membership benefits, do not include intangible benefits, such as the right to attend meetings, vote or hold office in the organization, and the distinction of being a member of the organization.

Line 4—Interest on savings and temporary cash investments

Enter the amount of interest income from savings and temporary cash investments reportable on line 46. So-called dividends or earnings received from mutual savings banks, money market funds, etc., are actually interest and should be entered on line 4.

Line 5—Dividends and interest from securities

Enter the amount of dividend and interest income from equity and debt securities (stocks and bonds) of the type reportable on line 54. Include amounts received from payments on securities loans, as defined in section 512(a)(5). Do not include any capital gains dividends that are reportable on line 8. See the instructions for line 2 for reporting income from program-related investments.

Line 6a—Gross rents

Enter on line 6a the rental income received for the year from investment property reportable on line 55. Do not include on line 6a rental income related to the reporting organization's exempt function (program service). Report such income on line 2. For example, an exempt organization whose exempt purpose is to provide low-rental housing to persons with low income would report that rental income as program service revenue on line 2. Rental income received from an unaffiliated exempt organization is generally considered as unrelated to the reporting organization's exempt purpose and reportable on line 6a. However, note an exception given in the instructions for line 2 when the reporting organization aids an unaffiliated organization with its exempt function.

Only for purposes of completing this return, the reporting organization must report any rental income received from an affiliated

exempt organization as program service revenue on line 2.

Line 6b—Rental expenses

Enter the expenses paid or incurred for the income reported on line 6a. Include interest related to rental property and depreciation if it is recorded in the organization's books and records. Report in column (B) of Part II (Program services) any rental expenses allocable to rental income reportable as program service revenue on line 2.

Line 6c—Net rental income or (loss)

Subtract line 6b from line 6a. Show any loss in parentheses.

Line 7—Other investment income

Enter the amount of investment income not reportable on lines 4 through 6 and describe the type of income in the space provided or in an attachment. The income should be the gross amount derived from investments reportable on line 56. Include, for example, royalty income from mineral interests owned by the organization. However, do not include income from program-related investments. See the instructions for line 2. Also, do not include unrealized gains and losses on investments carried at market value. See the instructions for line 20.

Lines 8a through 8d—Gains (or losses) from sale of assets other than inventory

Report, on lines 8a through 8c, all sales of securities in column (A). Use column (B) to report sales of all other types of investments (such as real estate, royalty interests, or partnership interests) and all other noninventory assets (such as program-related investments and fixed assets used by the organization in its related and unrelated activities).

On line 8a, for each column, enter the total gross sales price of all such assets. Total the cost or other basis (less depreciation) and selling expenses and enter the result on line 8b. On line 8c, enter the net gain or loss.

On lines 8a and 8c, also report capital gains dividends, the organization's share of capital gains and losses from a partnership, and capital gains distributions from trusts. Indicate the source on the schedule described below.

Combine the gain and/or loss figures reported on line 8c, columns (A) and (B) and report that total on line 8d. Do not include any unrealized gains or losses on securities carried at market value in the books of account. See the instructions for line 20.

For reporting sales of securities on Form 990, you may use the more convenient average cost basis method to figure the organization's gain or loss. When a security is sold, compare its sales price with the average cost basis of the particular security to determine gain or loss. However, generally, for reporting sales of securities on Form 990-T, do not use the average cost basis to determine gain or loss.

Nonpublicly traded securities and noninventory items. Attach a schedule showing the sale or exchange of nonpublicly traded securities and the sale or exchange of other assets that are not inventory items. The schedule should show security transactions separately from the sale of other assets. Show for each of these assets:

- Date acquired and how acquired,
- Date sold and to whom sold,
- Gross sales price,
- Cost, other basis, or if donated, value at time acquired (state which),

- Expense of sale and cost of improvements made after acquisition, and
- If depreciable property, depreciation since acquisition.

Publicly traded securities. On the attached schedule, for sales of publicly traded securities through a broker, total the gross sales price, the cost or other basis, and the expenses of sale on all such securities sold, and report lump-sum figures in place of the detailed reporting required by the above paragraph. Publicly traded securities include common and preferred stocks, bonds (including governmental obligations), and mutual fund shares that are listed and regularly traded in an over-the-counter market or on an established exchange and for which market quotations are published or otherwise readily available.

Lines 9a through 9c—Special events and activities

On the appropriate line, enter the gross revenue, expenses, and net income (or loss) from all special events and activities, such as dinners, dances, carnivals, raffles, bingo games, other gambling activities, and door-to-door sales of merchandise.

These activities only incidentally accomplish an exempt purpose. Their sole or primary purpose is to raise funds that are other than contributions to finance the organization's exempt activities. This is done by offering goods or services that have more than a nominal value (compared to the price charged) for a payment that is more than the direct cost of those goods or services.

The gross revenue from gambling activities and other special events must be reported in the amount column on line 9a without reduction for cash or noncash prizes, cost of goods sold, compensation, fees, or other expenses.

Characterizing any required payment as a "donation" or "contribution" on tickets or on advertising or solicitation materials does not affect how such payments should be reported on Form 990 or Form 990-EZ. As discussed in the instructions for line 1, the amount of the contribution is the excess of the amount paid over the retail value of the goods or services received by the payer. See also Publication 1391.

Special events may generate both revenue and contributions. Special events sometimes generate both contributions and revenue.

When a buyer pays more than the retail value of the goods or services furnished, enter:

- As gross revenue, on line 9a (in the amount column); i.e., the retail value of the goods or services,
- As a contribution, on both line 1a and line 9a (within the parentheses), the amount received that exceeds the retail value of the goods or services given.

Report on line 9b only the expenses directly attributable to the goods or services the buyer receives from a special event. Fundraising expenses attributable to contributions, reported on both line 1a and line 9a (within the parentheses), are reportable in Part II, column (D), Fundraising. If you include an expense on line 9b, do not report it again on line 10b or in Part II. Expenses reported on line 10b relate to sales of inventory. Expenses reported in Part II, column D, relate to contributions raised through fundraising.

Example. At a special event, an organization received \$100 in gross receipts for goods valued at \$40. The organization entered gross revenue of \$40 on line 9a (in the amount column) and entered a contribution of \$60 on both line 1a and line 9a (within the parentheses). The contribution of \$60 was the

difference between the gross revenue of \$40 and the gross receipts of \$100.

The expenses directly relating to the sale of the goods would be reported on line 9b. However, all expenses of raising contributions would be reported in column (D), Fundraising, Part II and not on line 9b.

For more details about contributions received through fundraising, and contributions and revenue received through special events, see the line 1 instructions. See also General Instruction L.

Sales or gifts of goods or services of only nominal value. If the goods or services given or offered at special events have only nominal value, include all of the receipts as contributions on line 1a and all of the related expenses as fundraising expenses on line 15 and in column (D) of Part II. See General Instruction L for a description of nominal or insubstantial benefits.

An activity may generate only contributions. An activity that generates only contributions, such as a solicitation campaign by mail, is not a special event and should not be reported on line 9.

Contributions from such an activity are reportable on line 1, and the related fundraising expenses are reportable in column (D), Part II. **Sweepstakes, raffles, and lotteries may produce revenue or contributions.** The proceeds of solicitation campaigns in which the names of contributors and other respondents are entered in a drawing for the awarding of prizes (so-called "sweepstakes" or "lotteries") are contributions, reportable on line 1, and the related expenses are fundraising expenses, reportable in column (D) of Part II. However, raffles and lotteries in which a payment of at least a specified minimum amount is required for each entry are special events, reportable on line 9, unless the prizes awarded have only nominal value. Reporting payments in their entirety as contributions when gifts or services given are nominal in value is discussed above.

Attached schedule. Attach a schedule listing the 3 largest special events conducted, as measured by gross receipts. Describe each of these events and show for each event: the gross receipts; the amount of contributions included in gross receipts (see the instructions above); the gross revenue (gross receipts less contributions); the direct expenses; and the net income (or loss) (gross revenue less direct expenses).

Include the same information, in total figures, for all other special events held that were not among the 3 largest. Indicate the type and number of the events not listed individually (for example, 3 dances and 2 raffles).

An example of this schedule of special events might appear as follows:

Special Events:	(A)	(B)	(C)	All Other	Total
Gross Receipts	\$xx	\$xx	\$xx	\$xx	\$xx
Less: Contributions	xx	xx	xx	xx	xx
Gross Revenue	xx	xx	xx	xx	xx
Less: Direct Expenses	xx	xx	xx	xx	xx
Net Income or (loss)	\$xx	\$xx	\$xx	\$xx	\$xx

If you use the above schedule, report the total for Contributions on line 1a of Form 990 and on line 9a (within the parentheses of the description line). Report the totals for Gross Revenue, in the amount column, on line 9a; Direct Expenses on line 9b; and Net Income or (loss) on line 9c.

Lines 10a through 10c—Gross profit or (loss) from sales of inventory

Enter the gross sales (less returns and allowances), cost of goods sold, and gross profit or (loss) from the sale of inventory items.

These sales do not include items sold at special events that are reportable on line 9. Sales of inventory items reportable on line 10 are sales of those items the organization either makes to sell to others or buys for resale. Sales of investments on which the organization expected to profit by appreciation and sale are not reported here. Report sales of investments on line 8.

On line 10a, report gross sales revenue from sales of inventory items, whether the sales activity is an exempt function of the organization or an unrelated trade or business.

On line 10b, report the cost of goods sold related to the sales of such inventory. The usual items included in cost of goods sold are direct and indirect labor, materials and supplies consumed, freight-in, and a proportion of overhead expenses. Marketing and distribution costs are not included in cost of goods sold but are reported in Part II, column (B), Program services.

Attached schedule. In an attached schedule, give a breakdown of items sold; for example, sales of food, souvenirs, electronic equipment, uniforms, or educational publications.

Line 11—Other revenue

Enter the total amount from Part VII, lines 103(a) through (e) (Other revenue), columns (B), (D), and (E). This figure represents the total income from all sources not covered by lines 1 through 10 of Part I. Examples of income includable on line 11 are interest on notes receivable not held as investments or as program-related investments (defined in the line 2 instructions); interest on loans to officers, directors, trustees, key employees, and other employees; and royalties that are not investment income or program service revenue.

Lines 13 through 15—Program services, management and general, and fundraising expenses

Section 4947(a)(1) nonexempt charitable trusts and section 501(c)(3) and (c)(4) organizations. Complete Part II and then enter on lines 13 through 15 the appropriate amounts from the totals for columns (B), (C), and (D) reported on line 44, Part II.

All other organizations. All other organizations are not required to complete lines 13 through 15 of the Form 990.

Line 16—Payments to affiliates

This expense classification is used to report certain types of payments to organizations "affiliated with" (closely related to) a reporting agency.

Payments to affiliated state or national organizations. Dues paid by the local charity to its affiliated state or national (parent) organization are usually reported on line 16. Report on this line predetermined quota support and dues (excluding membership dues of the type described below) by local agencies to their state or national organizations for unspecified purposes; that is, general use of funds for the national organization's own program and support services.

Purchases from affiliates. Purchases of goods or services from affiliates are not reported on line 16 but are reported as expenses in the usual manner.

Expenses for providing goods or services to affiliates. In addition to payments made directly to affiliated organizations, expenses incurred in providing goods or services to affiliates may be reported on line 16 if:

1. The goods or services provided are not related to the program services conducted by the organization furnishing them (for example,

when a local organization incurs expenses in the production of a solicitation film for the state or national organization); and

2. The costs involved are not connected with the management and general or fundraising functions of the reporting organization. For example, when a local organization gives a copy of its mailing list to the state or national organization, the expense of preparing the copy provided may be reported on line 16, but not expenses of preparing and maintaining the local organization's master list.

Federated fundraising agencies. These agencies (see the instructions for line 1b) should include in their own support the full amount of contributions received in connection with a solicitation campaign they conduct, even though donors designate specific agencies to receive part or all of their individual contributions. These fundraising organizations should report the allocations to participating agencies as grants and allocations (line 22) and quota support payments to their state or national organization as payments to affiliates (line 16).

Voluntary awards or grants to affiliates. Do not report on line 16 voluntary awards or grants made by the reporting agency to its state or national organization for specified purposes. Report these awards or grants on line 22, Grants and allocations.

Membership dues paid to other organizations. Report membership dues paid to obtain general membership benefits, such as regular services, publications, and materials, from other organizations as "Other expenses" on line 43. This is the case, for example, if a charitable organization pays dues to a trade association comprised of otherwise unrelated members.

Attached schedule. Attach a schedule listing the name and address of each affiliate that received payments reported on line 16. Specify the amount and purpose of the payments to each affiliate.

Note: *Properly distinguishing between payments to affiliates and grants and allocations is especially important if you use Form 990 for state reporting purposes. See General Instruction E. If you use Form 990 only for reporting to the IRS, payments to affiliated state or national organizations that do not represent membership dues reportable as "Other expenses" on line 43 (see instructions above) may be reported either on line 16 or line 22 and explained in the required attachment.*

Line 17—Total expenses

Organizations using only column (A) of Part II should enter the total of line 16 and line 44 of column (A), Part II, on line 17. Other organizations should enter the total of lines 13 through 16. Organizations using Form 5500, 5500-C/R, or an approved DOL form as a partial substitute for Form 990 should enter the total expense figure from Form 5500 or 5500-C/R, or from the required reconciliation schedule if Form LM-2 or LM-3 is used. See General Instruction F.

Line 18—Excess or (deficit) for the year

Enter the difference between lines 12 and 17. If line 17 is more than line 12, enter the difference in parentheses.

Line 19—Net assets or fund balances, beginning of year

Enter the amount from column (A) of line 73 (or from Form 5500, 5500-C/R, or an approved DOL form if General Instruction F applies).

Line 20—Other changes in net assets or fund balances

Attach a schedule explaining any changes in net assets or fund balances between the beginning and end of the year that are not accounted for by the amount on line 18. Amounts to report here include adjustments of earlier years' activity; unrealized gains and losses on investments carried at market value; and any difference between fair market value and book value of property given as an award or grant. See General Instruction G regarding the reporting of a section 481(a) adjustment to conform to SFAS 116.

Line 21—Net assets or fund balances, end of year

Enter the total of lines 18, 19, and 20. This total figure must equal the amount reported in column (B) of line 73.

Part II—Statement of Functional Expenses

In General—

Column (A)

All organizations must complete column (A) unless they are using an approved DOL form or Form 5500 or 5500-C/R as a partial substitute for Form 990. See General Instruction F.

Columns (B), (C), and (D)

These columns are optional for all organizations except section 4947(a)(1) nonexempt charitable trusts and section 501(c)(3) and (4) organizations. Section 4947(a)(1) nonexempt charitable trusts and section 501(c)(3) and (4) organizations must complete columns (B), (C), and (D).

In Part II, the organization's expenses are designated by object classification (e.g., salaries, legal fees, supplies, etc.) and allocated into 3 functions: program services (column (B)); management and general (column (C)); and fundraising (column (D)). These functions are explained below in the instructions for the columns. Do not include in Part II any expense items you must report on lines 6b, 8b, 9b, 10b, or 16 in Part I.

For reporting to the IRS only, use the organization's normal accounting method to report total expenses in column (A) and to segregate them into functions under columns (B), (C), and (D). However, for state reporting requirements, see General Instructions E and G. If the accounting system does not provide for this type of segregation, a reasonable method of allocation may be used. The amounts reported should be accurate and the method of allocation documented in the organization's records.

Report, in the appropriate column, expenses that are directly attributable to a particular functional category. In general, allocate expenses that relate to more than one functional category. For example, allocate employees' salaries on the basis of each employee's time. For some shared expenses such as occupancy, supplies, and depreciation of office equipment, use an appropriate basis for each kind of cost. However, you should report some other shared expenses in column (C) only. The column instructions below discuss allocating expenses.

Column (A)—Total

For column (A), total each line item of columns (B), (C), and (D) in Part II. Except for expenses you report on lines 6b, 8b, 9b, 10b, or 16 of Part I, you should use column (A) to report all expenses the organization paid or incurred.

Column (B)—Program services

Program services are mainly those activities that the reporting organization was created to conduct and which, along with any activities commenced subsequently, form the basis of the organization's current exemption from tax. They may be self-funded or funded out of contributions, accumulated income, investment income, or any other source.

Program services can also include the organization's unrelated trade or business activities. For example, publishing a magazine is a program service even though the magazine contains both editorials and articles that further the organization's exempt purpose and advertising, the income from which is taxable as unrelated business income.

If an organization receives a grant to do research, produce an item, or perform a service, either to meet the grantor's specific needs or to benefit the public directly, the costs incurred represent program service expenses. Do not treat these costs as fundraising expenses, even if you report the grant on line 1 as a contribution.

Column (C)—Management and general

Use column (C) to report the organization's expenses for overall function and management, rather than for its direct conduct of fundraising activities or program services. Overall management usually includes the salaries and expenses of the chief officer of the organization and that officer's staff. If part of their time is spent directly supervising program services and fundraising activities, their salaries and expenses should be allocated among those functions.

Other expenses to report in column (C) include those for meetings of the board of directors or similar group; committee and staff meetings (unless held in connection with specific program services or fundraising activities); general legal services; accounting (including patient accounting and billing); general liability insurance; office management; auditing, personnel, and other centralized services; preparation, publication, and distribution of an annual report; and investment expenses (however, report rental income expenses on line 6b and program-related income expenses in column (B)).

You should report only general expenses in column (C). Do not use this column to report costs of special meetings or other activities that relate to fundraising or specific program services.

Column (D)—Fundraising

Fundraising expenses are the total expenses incurred in soliciting contributions, gifts, grants, etc. Report as fundraising expenses all expenses, including allocable overhead costs, incurred in: (a) publicizing and conducting fundraising campaigns; (b) soliciting bequests and grants from foundations or other organizations, or government grants reportable on line 1c; (c) participating in federated fundraising campaigns; (d) preparing and distributing fundraising manuals, instructions, and other materials; and (e) conducting special events that generate contributions reportable on line 1a, in addition to revenue reportable in the amount column on line 9a. However, report any expenses that are directly attributable to revenue shown on line 9a (that is, the direct expenses incurred in furnishing the goods or services sold) on line 9b.

Allocating indirect expenses

Colleges, universities, hospitals, and other organizations that accumulate indirect expenses in various cost centers (such as the

expenses of operating and maintaining the physical plant) that are reallocated to the program services and other functional areas of the organization in single or multiple steps may find it easier to report these expenses in the following optional manner:

First, report the expenses of these indirect cost centers on lines 25 through 43 of column (C), Management and general, along with the expenses properly reportable in that column.

Second, allocate the total expenses for each cost center to columns (B), (C), and (D) (Program services, Management and general, and Fundraising) as a separate item entry on line 43, Other expenses. Enter the name of the cost center on line 43. If any of the cost center's expenses are to be allocated to the expenses listed in Part I (such as the expenses attributable to special events and activities), enter these expenses as a negative figure in columns (A) and (C). This prevents reporting the same expense in both Parts I and II. If part of the total cost center expenses are to be allocated to columns (B), Program services, and (D), Fundraising, enter these expenses as positive amounts in these columns and as single negative amounts in column (C), Management and general. Do not make any entries in column (A), Total, for these offsetting entries.

Example. An organization reports in column (C) \$50,000 of its actual management and general expenses and \$100,000 of expenses of an indirect cost center that are allocable in part to other functions. The total of lines 25 through 43 of column (C) would be \$150,000 before the indirect cost center allocations were made. Assume that \$10,000 (of the \$100,000 total expenses of the cost center) was allocable to fundraising; \$70,000 to various program services; \$15,000 to management and general functions; and \$5,000 to special events and activities. To report this in Part II under this alternate method:

1. Indicate the cost center, the expenses of which are being allocated, on line 43, as "Allocation of (specify) expenses";
2. Enter a decrease of \$5,000 on the same line in the column (A), Total, representing the special event expenses which were already reported on line 9b in Part I;
3. Enter \$70,000 on the same line in column (B), Program services;
4. Enter \$10,000 on the same line in column (D), Fundraising; and
5. Enter a decrease of \$85,000 on the same line in column (C), Management and general, to represent the allocations to functional areas other than management and general.

Line	(A)	(B)	(C)	(D)
25-43a	150,000	—	150,000	—
43b Allocation of the \$100,000 indirect cost center expenses reported in (C)	(5,000)	70,000	(85,000)	10,000
44	145,000	70,000	65,000	10,000

After making these allocations, the column (C) total (line 44, column (C)) would be \$65,000, consisting of the \$50,000 actual management and general expense amount and the \$15,000 allocation of the aggregate cost center expenses to management and general.

The above is an example of a one-step allocation that shows how to report the allocation in Part II. This reporting method would actually be needed more for multiple step allocations involving two or more cost centers. The total expenses of the first would be allocated to the other functions, including an allocation of part of these expenses to the second cost center. The expenses of the second cost center would then be allocated to

other functions and any remaining cost centers to be allocated, and so on. The greater the number of these cost centers that are allocated out, the more difficult it is to preserve the object classification identity of the expenses of each cost center (e.g., salaries, interest, supplies, etc.). Using the reporting method described above avoids this problem.

Note: *The intent of the above instructions is only to facilitate reporting indirect expenses by both object classification and function. These instructions do not permit the allocation to other functions of expenses that should be reported as management and general expenses.*

Line 22—Grants and allocations

Enter the amount of awards and grants to individuals and organizations selected by the filing organization. United Way and similar fundraising organizations should include allocations to member agencies.

Report voluntary awards and grants to affiliated organizations for specific (restricted) purposes or projects also on line 22, but not required payments to affiliates reportable on line 16.

Report scholarship, fellowship, and research grants to individuals on line 22. Certain other payments to, or for the benefit of, individuals may be reportable on line 23 instead. See the instructions for line 23 for details.

Report only the amount of actual grants and awards on line 22. Report expenses incurred in selecting recipients, or monitoring compliance with the terms of a grant or award, on lines 25 through 43.

In the spaces provided, give separate totals for cash and noncash grants and allocations made. Cash grants include only grants and allocations paid by cash, checks, money orders, wire transfers, and other charges against funds on deposit at a financial institution.

Reporting for line 22, in accordance with SFAS 116, is acceptable for Form 990 purposes, but not required by IRS. However, see General Instruction E.

An organization that makes a grant to be paid in future years should, according to SFAS 116, report the grant's present value on line 22. Accruals of present value increments to the unpaid grant should also be reported on line 22 in future years.

Attached schedule. Attach a schedule of amounts reported on line 22. Any grants or allocations reported on line 22 that were approved during the year, but not paid by the due date for filing Form 990 (including extensions), must be identified and listed separately in the schedule for line 22. Show on the schedule: **(a)** each class of activity; **(b)** donee's name, address, and the amount given; and **(c)** (in the case of grants to individuals) relationship of donee if related by blood, marriage, adoption, or employment (including employees' children) to any person or corporation with an interest in the organization, such as a creator, donor, director, trustee, officer, etc.

On the schedule, classify activities in more detail than in such broad terms as charitable, educational, religious, or scientific. For example, identify payments for nursing services, laboratory construction, or fellowships.

If property other than cash is given, also show on the schedule: **(a)** a description of the property; **(b)** its book value; **(c)** how the book value was determined; **(d)** its fair market value; and **(e)** how the fair market value was determined. If the fair market value of the property when the organization gave it is the measure of the award or grant, record any

difference between fair market value and book value in the organization's books of account and on line 20.

Colleges, universities, and other educational institutions and agencies subject to the Family Educational Rights and Privacy Act (20 U.S.C. 1232g) are not required to list the names of individuals who were provided scholarships or other financial assistance where such disclosure would violate the privacy provisions of the law. Instead, such organizations should group each type of financial aid provided, indicate the number of individuals who received the aid, and specify the aggregate dollar amount.

Line 23—Specific assistance to individuals

Enter the amount of payments to, or for the benefit of, particular clients or patients, including assistance rendered by others at the expense of the filing organization. Do not include grants to other organizations that select the person(s) to receive the assistance available through the use of the grant funds. For example, report a payment to a hospital to cover the medical expenses of a particular individual on line 23, but do not report a contribution to a hospital to provide some service to the general public or to unspecified charity patients on this line. Also, do not include scholarship, fellowship, or research grants to individuals even though selected by the grantor organization. Report these grants on line 22 instead.

Attached schedule. Attach a schedule showing the total payments for each particular class of activity, such as food, shelter, and clothing for indigents or disaster victims; medical, dental, and hospital fees and charges; and direct cash assistance to indigents. For payments to indigent families, do not identify the individuals.

Line 24—Benefits paid to or for members

For an organization that provides benefits to members or dependents (such as organizations exempt under section 501(c)(8), (9), or (17)), attach a schedule. Show amounts of: **(a)** death, sickness, hospitalization, or disability benefits; **(b)** unemployment compensation benefits; and **(c)** other benefits (state their nature). Do not report the cost of employment-related benefits the organization provides its officers and employees on this line. Report those expenses on lines 27 and 28.

Line 25—Compensation of officers, directors, etc.

Enter the total compensation paid to officers, directors, trustees, and key employees for the year. In Part V, give the name and compensation (if any) of each officer, director, trustee, and key employee, along with the other information requested. If no compensation was paid, enter zero. See the Part V instructions for a definition of "key employee."

Form 941 must be filed to report income tax withholding and social security and Medicare taxes. The organization must also file Form 940 to report Federal unemployment taxes unless the organization is not subject to these taxes. See Pub. 15 (Circular E) for details. See also the discussion of the Trust Fund Recovery Penalty given in General Instruction D.

Line 26—Other salaries and wages

Enter the total of employees' salaries not reported on line 25.

Line 27—Pension plan contributions

Enter the employer's share of contributions that the organization paid to qualified and nonqualified pension plans for the year. Complete Form 5500, or 5500-C/R, as

BIBLIOGRAFÍA

-
- Abraham, A. (2003). Financial Sustainability And Accountability: A Model For Nonprofit Organisations. AFAANZ 2003 Conference Proceedings, 6-8 July 2003 (p. 26). Brisbane, Australia: AFAANZ.
 - Adams, C., & Perlmutter, F. (1991). Commercial venturing and the transformation of America's voluntary welfare agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(1), 25-38.
 - Adelino, M., Lewellen, K., & Sundaram, A. (2015). Investment Decisions of Nonprofit Firms: Evidence from Hospitals. *The Journal of Finance*, 70(4), 1583.
 - Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual review of sociology*, 79-105.
 - Allison, G. (2010) The New Form 990 for Tax-Exempt Organizations: Revolution in Progress. *Estate Planning*, 37, 3, 14-20.
 - Arnaboldi, M., & Lapsley, I. (2004). Modern costing innovations and legitimation: a health care study. *Abacus*, 40(1), 1-20.
 - Arya, A., & Mittendorf, B. (2015). Career concerns and accounting performance measures in nonprofit organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 1-12.
 - Baba, H., Ishida, Y., & Okuyama, N. (2014). Revenue Strategies and Financial Viability for Emerging Nonprofit Sector in Japan: Commercialization or Diversification?. *Kansai University Review of Business and Commerce* 15, 1-14.
 - Baber, W. R., Roberts, A. A., & Visvanathan, G. (2001). Charitable organizations' strategies and program-spending ratios. *Accounting Horizons*, 15(4), 329-343.
 - Balassiano, K., & Chandler, S. (2010). The emerging role of nonprofit associations in advocacy and public policy: Trends, issues, and prospects. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 946-55.
 - Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31.
- Bekkers, R. (2003). Trust, accreditation, and philanthropy in the Netherlands. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 596-615.
- Bennett, R., & Savani, S. (2003). Predicting the accuracy of public perceptions of charity performance. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(4), 326-342.
- Berman, G., Brooks, R., & Murphy, J. (2006). Funding the non-profit welfare sector: Explaining changing funding sources 1960–1999. *Economic Papers: A journal of applied economics and policy*, 25(1), 83-99.
- Bielefeld, W. (1992). Non-profit-funding environment relations: Theory and application. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(1), 48-70.
- Boland, R. J., & Pondy, L. R. (1986). The micro dynamics of a budget-cutting process: Modes, models and structure. *Accounting, Organizations and Society*, 11(4), 403-422.
- Booz, A., Allen, J., & Hamilton, C. (1985). Diversification: a survey of European chief executives. *Executive Summary. Allen and Hamilton Inc.*
- Boris, E. T. (1999). Nonprofit organizations in a democracy: Varied roles and responsibilities. *Nonprofits and government: Collaboration and conflict*, 3-29.
- Boris, E. T., & Steuerle, C. E. (2006). Scope and dimensions of the nonprofit sector. *The nonprofit sector: A research handbook*, 66-88.
- Bovaird, T. and Rubienska, A. (1996), “Marketing in the voluntary sector”, in Osborne, S. (Ed.), *Managing the Voluntary Sector: A Handbook for Managers in Charitable and Non-Profit Organizations*, International Thomson Press, London.
- Bowman, W. (2006). Should donors care about overhead costs? Do they care?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 288-310.
- Bradley, B., Jansen, P., & Silverman, L. (2003). The nonprofit sector's \$100 billion opportunity. *Harvard Business Review*, 81, 94-103.
- Brealey, R.A. and Myers, S.C., 2002. Principles of corporate finance. New

York: McGraw-Hill/Irwin.

- Brinckerhoff, P. (1994). How to turn your entrepreneurial skills toward your mission. *Nonprofit World*, 12(4), 17-19.
- Brittan, S. (1975). The economic contradictions of democracy. *British Journal of Political Science*, 5(02), 129-159.
- Bromley, P., & Orchard, C. D. (2015). Managed Morality The Rise of Professional Codes of Conduct in the US Nonprofit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764015584062.
- Brooks, A. C. (2000a). Is there a dark side to government support for nonprofits?. *Public Administration Review*, 60(3), 211-218.
- Brooks, A. C. (2000b). Public subsidies and charitable giving: Crowding out, crowding in, or both?. *Journal of Policy Analysis and Management*, 19(3), 451-461.
- Brooks, A.C. (2004). Evaluating the Effectiveness of Nonprofit Fundraising. *Policy Studies Journal*, 32(3), pp. 363-374.
- Brooks, A.C. (2006). Efficient Nonprofits?. *Policy Studies Journal*, 34(3), pp. 303-308,310-312.
- Broom, L., & Selznick, P. (1955). A Text with Adapted Readings. *Evanston, Il.: Row, Peterson & Co.*
- Bryce, H. J. (1992) *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. 2n. Ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bryce, H.J. (2007). The public's trust in nonprofit organisations. *California Management Review*, 49(4), 112- 131.
- Buchheit, S., & Parsons, L. M. (2006). An experimental investigation of accounting information's influence on the individual giving process. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(6), 666-686.
- Bush, R. (1992). Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21, 391-410.
- Callen, J. L. (1994). Money donations, volunteering and organizational efficiency. *Journal of Productivity Analysis*, 5(3), 215-228.
- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2003). Board composition,

- committees, and organizational efficiency: The case of nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 493-520.
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., & Austin, M. J. (2014). Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014-1032.
 - Carroll, D. A., & Stater, K.J. (2009). Revenue diversification in non-profit organizations: Does it lead to financial stability?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947-966.
 - Certo, S. T., & Semadeni, M. (2006). Strategy research and panel data: Evidence and implications. *Journal of Management*, 32(3), 449-471.
 - Chang, C. F., & Tuckman, H. P. (1996). The goods produced by non-profit organizations. *Public Finance Review*, 24(1), 25-25.
 - Chang, C. F., & Tuckman, H. P. (1994). Revenue diversification among non-profits. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 5(3), 273-290.
 - Chang, K. L. (2015). A Hybrid Program Projects Selection Model for Nonprofit TV Stations. *Mathematical Problems in Engineering*, vol. 2015, Article ID 368212, 10 pages.
 - Chaves, M., Stephens, L., & Galaskiewicz, J. (2004). Does government funding suppress nonprofits' political activity?. *American Sociological Review*, 69(2), 292-316.
 - Chen, G. (2009). Does meeting standards affect charitable giving? An empirical study of New York metropolitan area charities. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(3), 349-365.
 - Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2015). Managing Identity Conflicts in Organizations A Case Study of One Welfare Nonprofit Organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764015597785.
 - Chetkovich, C., & Frumkin, P. (2003). Balancing margin and mission nonprofit competition in charitable versus fee-based programs. *Administration & Society*, 35(5), 564-596.

-
- Chikoto, G. L., & Neely, D. G. (2013). Building nonprofit financial capacity: The impact of revenue concentration and overhead costs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764012474120.
 - Christensen, S., & Molin, J. (1995). Origin and transformation of organizations: Institutional analysis of the Danish Red Cross. *The institutional construction of organizations*, 67-90.
 - Church, B. K., & Parsons, L. M. (2008). *Performance information and charitable giving: Experimental evidence*. Working paper, Georgia Institute of Technology and The University of Alabama.
 - Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
 - Cole, J. L. (2012). With Heart-Strings Attached: Funding Decisions as Identity Work in Nonprofit Organizations. *Honors Projects*. Paper 33.
 - Collins, J. (2005). *Good to great and the social sectors: A monograph to accompany good to great*. New York, NY: Harpers Collins Publishers.
 - Dart, R. (2004a). Being “business-like” in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 33(2), 290-310.
 - Dart, R. (2004b). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, 14(4), 411-424.
 - Davis, P. S., & Peri, T. L. (2002). Measuring Organizational Efficiency and Effectiveness. *Journal of Management Research*. 2(2), 87-97.
 - Dees, J.G. (1998). Enterprising non profits: what do you do when traditional sources of funding fall short?. *Harvard Business Review*, January/February, 55-67.
 - Dickinson, H., Allen, K., Alcock, P., Macmillan, R., & Glasby, J. (2012). The role of the third sector in delivering social care. *NHS National Institute for Health Research*.
 - DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

-
- DiMaggio, P. J. (1986). Introduction. In P. DiMaggio (Ed.), *Nonprofit enterprise and the arts* (pp. 3-13). New York: Oxford University Press.
 - Ditrina, R. E. (1984). Measurement preconditions for assessing nonprofit performance: An exploratory study. *The Government Accountants Journal, Summer*, 13-19.
 - Emerson, J., & Twersky, F. (Eds.). (1996). *New social entrepreneurs: The success, challenge, and lessons of non-profit enterprise creation*. San Francisco: The Roberts Foundation.
 - Epstein, M. J., & McFarlan, F. W. (2011). Non-profit vs. for-profit boards: Critical differences. *Strategic Finance*, 92(9), 28-35.
 - Erwin, C. O. (2013). Classifying and comparing fundraising performance for nonprofit hospitals. *Journal of health and human services administration*, 36(1), 24.
 - Evans, J. L., & Archer, S. H. (1968). Diversification and the reduction of dispersion. An empirical analysis. *The Journal of Finance*, 23(5), 761-767.
 - Ferris, J. M. (1993). The double-edged sword of social services contracting. *Nonprofit Management and Leadership*, 3, 363-376.
 - Fischer, R. L., Wilsker, A., & Young, D. R. (2011). Exploring the revenue mix of nonprofit organizations: Does it relate to publicness?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 662-681.
 - Foster, W., & Fine, G. (2007). How nonprofits get really big. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 46-55.
 - Fox, J. (1997). *Applied Regression Analysis, Linear Models, and Related Methods*. SAGE Publications, Thousand Oaks
 - Frees, E.W. (2004), *Longitudinal and Panel Data. Analysis and Applications in the Social Sciences*, Cambridge University Press, New York
 - Froelich, K.A., (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), pp. 246-268.

- Frumkin, P. (1998). The Long Recoil from Regulation Private Philanthropic Foundations and the Tax Reform Act of 1969. *The American Review of Public Administration*, 28(3), 266-286.
- Frumkin, P., & Keating, E. K. (2011). Diversification Reconsidered. The Risks and Rewards of Revenue Concentration. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 151-164.
- Frumkin, P., & Kim, M. T. (2001). Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace?. *Public Administration Review*, 61(3), 266-275.
- Fuller, R. J., & Jr Farrell, J. L. (1987). *Modern investments and security analysis. Financial Analysis, McGraw-Hill International Edition, New York.*
- Galaskiewicz, J., & Bielefeld, W. (2002). Nonprofit organizations in an age of uncertainty *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* ,31(4), 599-599.
- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative science quarterly*, 454-479.
- Galbraith, J. R. (1977). Organization design: An information processing view. *Organizational Effectiveness Center and School*, 21, 21-26.
- Gallagher, S., Brown, C., & Brown, L. (2008). A strong market culture drives organizational performance and success. *Employment Relations Today*, 35(1), 25-31.
- Gazley, B. (2010). Linking collaborative capacity to performance measurement in government-nonprofit partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 653–673.
- Golden, L. L., Brockett, P. L., Betak, J. F., Smith, K. H., & Cooper, W. W. (2012). Efficiency metrics for nonprofit marketing/fundraising and service provision—a DEA analysis. *Journal of Management and Marketing Research*, 10, 1-25.
- Gordon, T. P., Greenlee, J. S., & Nitterhouse, D. (1999). Tax-exempt organization financial data: Availability and limitations. *Accounting Horizons*, 13(2), 113-128.

- Gordon, T. P., Knock, C. L., & Neely, D. G. (2009). The role of rating agencies in the market for charitable contributions: An empirical test. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(6), 469-484.
- Grant, R. M., & Jammine, A. P. (1988). Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories. *Strategic Management Journal*, 9(4), 333-346.
- Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management journal*, 37(3), 467-498.
- Greenlee, J. S., & Brown, K. L. (1999). The impact of accounting information on contributions to charitable organizations. *Research in Accounting Regulation*, 13, 111-126.
- Greenlee, J., & Trussel, J. (2000). Estimating the financial vulnerability of charitable organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11, 19-210.
- Gronbjerg, K. A. (1991). Managing grants and contracts: The case of four nonprofit social service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20, 5-24.
- Gronbjerg, K. A. (1992). Nonprofit human service organizations: Funding strategies and patterns of adaptation. *Human services as complex organizations*, 73-97.
- Gronbjerg, K. A. (1993). *Understanding nonprofit funding: Managing revenues in social services and community development organizations*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Gui, B. (1991). The economic rationale for the “Third Sector”. *Annals of public and cooperative economics*, 62(4), 551-572.
- Guo, B. (2006). Charity for profit? exploring factors associated with the commercialization of human service nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 123-138.
- Hager, M. A. (2001). Financial vulnerability among arts organizations: A test of the Tuckman-Chang measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2), 376-392.

-
- Hager, M.A., & Flack, T. (2004). *The pros and cons of financial standards*. Washington, DC: Urban Institute.
 - Hansmann, H. (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*, 89 (5): 835-901.
 - Hansmann, H. (1986). A theory of status organizations. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 119-130.
 - Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organization. *The nonprofit sector: A research handbook*, 1, 27-42.
 - Hansmann, H. (1999). Cooperative firms in theory and practice. *LTA*, 48(4), 387-403.
 - Hansmann, H. (2009). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.
 - Hardwick, R., Anderson, R., & Cooper, C. (2015). How do third sector organisations use research and other knowledge? A systematic scoping review. *Implementation Science*, 10(1), 84.
 - Hatfield, P., Richtermeyer, S., & Webb, S. (2014). Revenue Diversification and Investment Policy: The Case for Nonprofits. *Journal of Applied Management and Investments*, 3(4), 214-219.
 - Heimovics, R. D., Herman, R. D., & Coughlin, C. L. J. (1993). Executive leadership and resource dependence in nonprofit organizations: A frame analysis. *Public Administration Review*, 419-427.
 - Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004). Challenges in managing nonprofit organizations: A research overview. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101-116.
 - Herman, R. D., & Rendina, D. (2001). Donor reactions to commercial activities of nonprofit organizations: An American case study. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12(2), 157-169.
 - Hodge, M. M., and Piccolo, R. F. (2005). Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations: A Test of Resource Dependence. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 171-190.

-
- Hodge, M. M., and Piccolo, R. F. (2011). Nonprofit board effectiveness, private philanthropy, and financial vulnerability. *Public Administration Quarterly*, 520-550.
 - James, E. (1983). How nonprofits grow: A model. *Journal of Policy Analysis and Management*, 2(3), 350-365.
 - Jaskyte, K., & Holland, T. (2015). Nonprofit Boards: Challenges and Opportunities. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(3), 163-166.
 - Jegers, M. (1997). Portfolio theory and nonprofit financial stability: A comment and extension. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 26(1), 65-72.
 - Jegers M. and Verschueren I. (2006). On the capital structure of non-profit organisations: An empirical study for Californian organisations, *Financial Accountability and Management*, 22: 309-329.
 - Johnson, N. (1990). *El Estado de bienestar en transición: la teoría y la práctica del pluralismo del bienestar*. Colección informes, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid
 - Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353-370.
 - Keating, E. K., Fischer, M., Gordon, T. P., & Greenlee, J. (2005). *Assessing financial vulnerability in the nonprofit sector*. Working paper.
 - Keating, E. K., & Frumikin, P. (2001). How to assess nonprofit financial performance. *Northwestern University and Harvard University*, Working paper.
 - Keating, E. K., & Frumkin, P. (2003). Reengineering nonprofit financial accountability: Toward a more reliable foundation for regulation. *Public Administration Review*, 63(1), 3-15.
 - Kearns, K. P., Bell, D., Deem, B., & McShane, L. (2014). How nonprofit leaders evaluate funding sources: An exploratory study of nonprofit leaders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 121.
 - Kelly, K. S. (1998). Effective fund-raising management. *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum*.

- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the united states and europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17(3), 246-262.
- Kingma, B.R. (1993). Portfolio theory and nonprofit financial stability. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22(2), pp. 105-119.
- Kingma, B.R. (1995). Do profits “crowd out” donations, or vice versa? *Nonprofit Management & Leadership*, 6, 21–38.
- Kramer, R. M. (1985). The future of the voluntary sector in a mixed economy. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 377-391.
- Kramer, R. M. (1989). From volunteerism to vendorism: An organizational perspective on contracting. In H. Demone, Jr., & M. Gibelman (Eds.), *Services for sale* (pp. 97-111). New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Krishnan, R., Yetman, M.H., & Yetman, R. J. (2006). Expense Misreporting in Nonprofit Organizations. *The Accounting Review*, 81(2), pp. 399-420.
- Krug, K., & Weinberg, C. B. (2004). Mission, money, and merit: Strategic decision making by nonprofit managers. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(3), 325-342.
- Lampkin, L. M., & Boris, E. T. (2002). Nonprofit organization data. *The American Behavioral Scientist*, 45(11), 1675-1715.
- Li, W., McDowell, E., & Hu, M. (2012). Effects of financial efficiency and choice to restrict contributions on individual donations. *Accounting Horizons*, 26(1), 111-123.
- Lin, Z., & Carley, K. M. (1997). Organizational response: The cost performance tradeoff. *Management Science*, 43(2), 217-234.
- Lipsky, M., & Smith, S. R. (1989). Nonprofit organizations, government, and the welfare state. *Political Science Quarterly*, 625-648.
- Lowell, S., Silverman, L., & Taliento, L. (2001). Not-for-Profit Management: The gift that keeps on giving. *The McKinsey Quarterly*, 147.
- Lu, J. (2015). Which Nonprofit Gets More Government Funding?. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), 297-312.

- Macedo, I. M., & Carlos Pinho, J. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533-553.
- MacIndoe, H., & Whalen, R. (2013). Specialists, Generalists, and Policy Advocacy by Charitable Nonprofit Organizations. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 40(2), 119–149.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection*. *The journal of finance*, 7(1), 77-91.
- Marudas, N., & Jacobs, F. (2008). Impact of organizational size measures on relationship between organizational inefficiency and donations. *Journal of Management and Marketing Research*, 1, 93-100.
- Mayer, J.M, Wang, H, Egginton, J.F., & Flint, H.S. (2012). The impact of revenue diversification on expected revenue and volatility for nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, XX(X) 1-19.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 440-63.
- Michaelidou, N., Micevski, M., & Cadogan, J. W. (2015). An evaluation of nonprofit brand image: Towards a better conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*.
- Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521-547.
- Mitchell, A. (2009). *Factors contributing to efficient nonprofit organizations in multi-tenant centers* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 56, 9-24.
- Mook, L., Quarter, J., & Richmond, B. J. (2007). *What counts: Social accounting for nonprofits and cooperatives*. Sigel Press.
- Moullin, M. (2003). Defining performance measurement. *Perspectives on performance*, 2(2), 3.

-
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.
 - Olson, M. (2009). *The logic of collective action* (Vol. 124). Harvard University Press.
 - Parsons, L.M. (2003). Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? a review of charitable giving and value-relevance. *Journal of Accounting Literature*, 22, 104-129.
 - Parsons, L. M. (2007). The impact of financial information and voluntary disclosures on contributions to not-for-profit organizations. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 179-196.
 - Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
 - Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
 - Pinho, J.C., Rodrigues, P.A., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: the case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, 33(4), 374-398.
 - Posnett, J., & Sandler, T. (1989). Demand for charity donations in private non-profit markets: the case of the UK. *Journal of Public economics*, 40(2), 187-200.
 - Powell, W. W., & Friedkin, R. (1986). Politics and programs: Organizational factors in public television decision making. *Nonprofit enterprise in the arts*, 245, 269.
 - Pratt, J. (2005). Analyzing the dynamics of funding: Reliability and autonomy. *Strange Accounts: Understanding Nonprofit Finance, Compiled articles from The Nonprofit Quarterly*, 19-25.
 - Rechtman, J. E. (2008). *On Being a Nonprofit Executive Director* (Doctoral dissertation, Antioch University).

- Rho, E., Yun, T., & Lee, K. (2015). Does Organizational Image Matter? Image, Identification, and Employee Behaviors in Public and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 75(3), 421-431.
- Robineau, A., Ohana, M., & Swaton, S. (2015). The challenges of implementing high performance work practices in the nonprofit sector. *Journal of Applied Business Research*, 31(1), 103.
- Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(1), 97-104.
- Rosenthal, D. B. (1996). Who "Owns" AIDS Service Organizations? Governance Accountability in Non-Profit Organizations. *Polity*, 97-118.
- Rumelt, R.P. (1974), Strategy, Structure and Economic Performance, *Harvard University Press, Boston*.
- Sajardo, A., & Chaves, R. (1995). El tercer sector desde la teoría Económica del Non-profit organizations: Contenidos y limitaciones. *Cuadernos de economía: Spanish Journal of Economics and Finance*, 23(67), 567-588.
- Salamon, L. M. (1986). Government and the voluntary sector in an era of retrenchment: the American experience. *Journal of Public Policy*, 6(01), 1-19.
- Salamon, L. M. (1987). Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 16(1-2), 29-49.
- Salamon, L. M. (1989). The voluntary sector and the future of the welfare state. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18, 11-24.
- Salamon, L. M. (1992). *America's nonprofit sector*. New York: The Foundation Center.
- Salamon, L. M. (1995). *Partners in public service: Government-nonprofit relations in the modern welfare state*. JHU Press.
- Salamon, L. (2012). *The state of nonprofit America* (2nd ed). New York, NY: Brookings.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The emerging nonprofit sector: An overview* (Vol. 1). Manchester University Press.

-
- Schiff, J., & Weisbrod, B. (1991). Competition between for-profit and nonprofit organizations in commercial markets. *Annals of public and cooperative economics*, 62(4), 619-640.
 - Scott, W.R. (1987) *Organizations Rational, Natural, and Open Systems*. 2nd edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
 - Segal, L. M., & Weisbrod, B. A. (1998). Interdependence of commercial and donative revenues. In B. A. Weisbrod (ed.), *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge.
 - Shea, J., & Wang, J. Q. (2015). Revenue Diversification in Housing Nonprofits Impact of State Funding Environments. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764015593643.
 - Sinuany-Stern, Z., & Sherman, H. D. (2014). Operations research in the public sector and nonprofit organizations. *Annals of Operations Research*, 221(1), 1-8.
 - Skloot, E. (1987). Enterprise and commerce in nonprofit organizations. In W. Powell (Ed.), *The non-profit sector: A research handbook* (pp. 380-393). New Haven, CT: Yale University Press.
 - Smith, S. R., & Lipsky, M. (2009). *Nonprofits for hire: The welfare state in the age of contracting*. Harvard University Press.
 - Soldevila, P. (2001). El control de gestión en organizaciones no lucrativas. *Técnica contable*, 53(632), 655-661.
 - Sorensen, E. H., Qian, E., Schoen, R., & Hua, R. (2004). Multiple alpha sources and active management. *The Journal of Portfolio Management*, 30(2), 39-45.
 - Sowa, J. E. (2009). The collaboration decision in nonprofit organization: Views from the front line. *Nonprofit and Volunteer Sector Quarterly*, 38(6), 1003–1025
 - Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(3), 267-281.
 - Steane, P. & Christie, M., (2001). Nonprofit Boards in Australia: A Distinctive Governance Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 48-48.
 - Steinberg, R. (1986a). The revealed objective functions of nonprofit firms. *The*

- RAND Journal of Economics*, 508-526.
- Steinberg, R. (1986b). Should donors care about fundraising. *The economics of nonprofit institutions: Studies in structure and policy*, 347-364.
 - Steinberg, R. (1990), 'Profits and Incentive Compensation in Nonprofit Firms', *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 1, No. 2, pp. 137-52.
 - Stone, M. M., Hager, M. A., & Griffin, J. J. (2001). Organizational characteristics and funding environments: A study of a population of United Way-affiliated nonprofits. *Public Administration Review*, 61(3), 276-289.
 - Strigel, G. (1961). Economics of information. *Journal of Policy Economy* 69 (june): 135-150
 - Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
 - Thornton, J. (2006). Nonprofit fundraising in competitive donor markets. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 204-224.
 - Tinkelman, D. (1998). Differences in sensitivity of financial statement users to joint cost allocations: The case of nonprofit organizations. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 13(4), 377-393.
 - Tinkelman, D., & Mankaney, K. (2007). When is administrative efficiency associated with charitable donations?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), 41-64.
 - Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.
 - Trussel, J., Greenlee, J. S., & Brady, T. (2002). Predicting financial vulnerability in charitable organizations. *The CPA Journal*, 72(6), 66.
 - Tucker, D. J. (1981). Voluntary auspices and the behavior of social service organizations. *Social Service Review*, 55, 603-627.
 - Tuckman, H. P. (1998). Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organization structures in Weisbrod, B. A. (Ed.). (1998). To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector. *New York: Cambridge University Press*.

-
- Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), 445-460.
 - Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1998). How pervasive are abuses in fundraising among nonprofits? A research report. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(2), 211-221.
 - Vaceková, G., & Prouzová, Z. (2014). Nonprofit Commercial Revenues. Evidence from the Czech Republic. Working paper.
 - Van der Heijden, H. (2013). Small is beautiful? Financial efficiency of small fundraising charities. *The British Accounting Review*, 45(1), 50-57.
 - Van Iwaarden, J., Van der Wiele, T., Williams, R., & Moxham, C. (2009). Charities: How important is performance to donors?. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 5-22.
 - Van Slyke, D. M. (2003). The mythology of privatization in contracting for social services. *Public Administration Review*, 63(3), 296-315.
 - Weisbrod, B. A. (1975). *Toward a theory of the voluntary non-profit sector in a three-sector economy* (pp. 171-195). Institute for Research on Poverty, University of Wisconsin--Madison.
 - Weisbrod, B. A. (1977). Not-for-profit organizations as providers of collective goods. *Weisbrod, et al. eds. The Voluntary Non-Profit Sector*.
 - Weisbrod, B. A. (1997). The future of the nonprofit sector: Its entwining with private enterprise and government. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16, 541-555.
 - Weisbrod, B. A. (1998). The nonprofit mission and its financing: Growing links between nonprofits and the rest of the economy. *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*, 1-22.
 - Weisbrod, B. A. (2009). *The nonprofit economy*. Harvard University Press.
 - Weisbrod, B. A., & Dominguez, N. D. (1986). Demand for collective goods in private nonprofit markets: Can fundraising expenditures help overcome free-rider behavior?. *Journal of public economics*, 30(1), 83-96.
 - Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit

- organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243.
- Wicker, P., Longley, N., & Breuer, C. (2015). Revenue volatility in German nonprofit sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), 5-24.
 - Williams, J. O. (1997). Maximizing the probability of achieving investment goals. *The Journal of portfolio management*, 24(1), 77-81.
 - Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, Nueva York.
 - Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, Nueva York.
 - Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*, 12(S2), 75-94.
 - Wilson, T. C. (1998). Portfolio credit risk. *Economic Policy Review*, 4(3).
 - Winkler, I. (2006). Network governance between individual and collective goals: Qualitative evidence from six networks. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 119–134
 - Wong, C.M, Chua, V. C., & Vasoo, S. (1998). Contributions to charitable organizations in a developing country: The case of Singapore. *International Journal of Social Economics*, 25(1), 25-42
 - Ylvisaker, P. N. (1987). Foundations and nonprofit organizations. *The nonprofit sector: A research handbook*, 360, 365.
 - Young, D. R. (1998). Commercialism in nonprofit social service associations. *Journal of Policy Analysis and Management*, 17, 278-297.
 - Young, D. R. (2004). Effective decision-making by nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 64,4.
 - Young, Dennis R. 2007. Toward a normative theory of nonprofit finance. In *Financing nonprofits: Putting theory into practice*, ed. D. R. Young, 339–72. Lanham, MD: Altamira Press.
 - Zucker, L. (1983) Organizations as institutions, in S.B. Bacharach (ed.) *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 2. JAI Press, Greenwich, Connecticut.

ÍNDICES

EFFECTS OF INCOME DIVERSIFICATION ON THE PERFORMANCE OF NON-PROFIT ORGANISATIONS

Non-Profit Organisations (NPOs) are facing increasing competitive pressure in their environment. The rapid growth of the so-called Third Sector facing a limited number of contributions is increasing competition between organisations, causing them to have to compete for the same funds (Frumkin and Kim, 2001; Sinuany-Stern and Sherman, 2014). Moreover, their revenue structure is being affected by the fluctuations of the current economic cycle, both in the volume of public funding available and in private contributions. Consequently, many NPOs are forced to develop financing strategies that include obtaining new sources of revenue in order to carry out their mission and survive.

Aside from traditional funding income through donations and grants (Carroll and Stater, 2009), on many occasions the organisations look to new funding schemes such as the marketing of products and services, both related and unrelated to their mission. Each source of income creates a different level of dependence on external agents that has its pros and cons (Froelich, 1999). Despite the clearly contrasted advantages of income diversification, having a portfolio that combines different sources of income can also lead to increased organisational complexity and even lead to some of the income sources being penalised; that is, it suggests that performance may be affected.

This PhD Thesis considers that it is relevant to study how income diversification affects NPOs' organisational performance. Namely, this work seeks to answer the following question:

Is the effect of income diversification on the performance of Non Profit Organisations always positive?

To address this question, four specific objectives that are listed below have been raised, which have been met as indicated further on.

a) Establish conceptual boundaries for the study of income diversification.

A review of the main theoretical frameworks that can support the diversification of funding sources has been carried out, such as revenue strategy in the Non-Profit Sector. In particular, Chang and Tuckman's (1994) methodology is followed, classifying the theories into two approaches: the Economic Approach and the Organisational Approach.

After this analysis, it was concluded that under the organisational approach, *Resource Dependency Theory* is the conceptual framework that best allows the question posed in this paper to be investigated. Under the financial approach, the *Profit Theory in Financing NPOs* also justifies some of the results obtained.

b) Identify the different ways of measuring efficiency in NPOs.

How efficiency is measured from an academic point of view in the *Non-Profit* environment has been specified. Finally, it was decided to measure it, following one of the main tendencies in two ways: through the *Administrative Efficiency* and through the *Fundraising Efficiency* methods. Both measures have been made from the point of view of the organisation's expenses.

c) Generate a specific model that relates income diversification with efficiency

The literature was reviewed in order to decide how income diversification can affect organisational performance. That is, what can be argued in favour of and what can be argued against this revenue strategy considering its impact on the organisation's efficiency. The size factor as the key element that can moderate this relationship was also analysed.

Under an organisational approach, it has been possible to establish a specific model and hypotheses to be tested in this work. In particular, the hypotheses made were:

Hypothesis 1: The non-profit entities with lower income diversification have greater administrative efficiency than the non-profit entities with greater income diversification.

Hypothesis 2: The non-profit entities with lower income diversification are more efficient at fundraising than the non-profit entities with greater income diversification.

Hypothesis 3: Income diversification reduces administrative efficiency, especially in the smaller non-profit organisations.

Hypothesis 4: Income diversification reduces efficiency in fundraising, primarily in smaller non-profit organisations.

d) Verifying the specific model with a significant sample of NPOs.

To verify the proposed model a database from files provided by the Internal Revenue Service (IRS) of the United States was built. Specifically, using data from Form 990. This sample has allowed the proposed hypotheses to be tested and to obtain more than 250,000 records from 1997 to 2007.

To test the hypotheses, four econometric models were developed. These models have been fixed-effects regressions. The results have shown compliance with all the hypotheses with the exception of hypothesis 4.

The conclusions of this study indicate that income diversification adversely affects administrative efficiency. From the *Resources Dependency Theory* stand point, income diversification increases bargaining power. However, the premise that diversification leads to greater autonomy for the organisation is questioned. The NPOs may be penalised due to the demands for greater organisational complexity. Lack of staff skills, or the need to develop and adopt new processes may be pressing problems (Froelich, 1999). Also, size is an important factor. Smaller organisations have fewer resources with which to deal with different sources of income.

Income diversification also adversely affects fundraising efficiency. The same reasons as those that affect administrative efficiency can be argued. However, from the *Institutional Theory* stand point, income diversification can be considered inadequate if it harms the legitimacy of the organisation. Finally, indicate that the Sector is an important factor. The sensitivity of donors may be different depending on which sector the entity belongs to.

BIBLIOGRAFÍA

EFFECTOS DE LA DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS EN EL RENDIMIENTO DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Las Entidades No Lucrativas (ENLs) se están enfrentando a incrementos de la presión competitiva en su entorno. El rápido crecimiento del denominado Tercer Sector frente a una limitada cantidad de contribuciones, está aumentando la competencia entre entidades y provocando que éstas tengan que luchar por los mismos fondos (Frumkin y Kim, 2001; Sinuany-Stern y Sherman, 2014). Además, su estructura de ingresos se está viendo afectada por las fluctuaciones propias del ciclo económico actual, tanto en el volumen de las subvenciones públicas disponibles, como de las contribuciones privadas. En consecuencia, se está forzando a muchas ENLs a desarrollar estrategias de financiación que incluyan la obtención de nuevas fuentes de ingresos para poder realizar su misión y poder sobrevivir.

Frente a las fuentes de ingresos de financiación tradicionales a través de donaciones y subvenciones (Carroll y Stater, 2009), las organizaciones recurren en muchas ocasiones a nuevas vías de financiación como es la comercialización de productos y servicios, tanto relacionados con su misión, como no relacionados con esta. Cada fuente de ingresos crea un diferente nivel de dependencia de agentes externos y tiene pros y contras (Froelich, 1999). A pesar de las ventajas claramente contrastadas de la diversificación de ingresos, también puede llevar a un incremento de la complejidad organizativa e incluso a que algunas de las fuentes de ingresos se vean penalizadas, es decir, hace pensar que es posible que el rendimiento se vea afectado.

En esta Tesis Doctoral consideramos que es relevante estudiar como afecta la diversificación de ingresos al rendimiento organizativo en las ENLs, es decir, este trabajo pretende contestar la siguiente pregunta:

¿Es siempre positivo el efecto de la diversificación de ingresos en el rendimiento de las entidades no lucrativas?

Para abordar esta cuestión, se han planteado los cuatro objetivos específicos que se plantean a continuación y que se han cumplido como se indica a continuación.

a) Establecer una delimitación conceptual para el estudio de la diversificación de ingresos.

Se ha realizado una revisión de los principales marcos teóricos que puede dar soporte a la diversificación de fuentes de financiación como estrategia de ingresos en el ámbito del Sector No Lucrativo. En concreto, se sigue el planteamiento de Chang y Tuckman (1994) clasificando las teorías en dos enfoques: el Enfoque Económico y el Enfoque Organizativo.

Tras dicho análisis, se ha concluido que bajo el enfoque organizativo, la *Teoría de la Dependencia de Recursos* es el marco conceptual que permite investigar mejor la pregunta planteada en este trabajo. Desde el enroque financiero, la *Teoría de los Beneficios en la Financiación de las ENLs* también justifica parte de los resultados obtenidos.

b) Identificar las diferentes formas de medición de la eficiencia en las ENLs.

Se ha concretado de qué forma se mide la eficiencia desde el punto de vista académico en el entorno *Non-Profit*. Finalmente, se decidió medirla, siguiendo una de las corrientes principales, de dos formas: a través de la *Eficiencia Administrativa* y a través de la *Eficiencia en Captación de Fondos*.

c) Generar un modelo específico que relacione la diversificación de ingresos con la eficiencia

Se ha revisado la literatura con el propósito de decidir, como puede afectar la diversificación de ingresos al rendimiento organizativo. Es decir, qué se puede argumentar a favor y qué se puede argumentar en contra de dicha estrategia de ingresos teniendo en cuenta sus repercusiones para la eficiencia de las organizaciones. También se ha analizado el factor tamaño como el elemento clave que puede moderar dicha relación.

Bajo un enfoque organizativo, ha sido posible establecer un modelo específico y las hipótesis a contrastar en este trabajo. En concreto, las hipótesis planteadas han sido:

Hipótesis 1: Las entidades sin fin de lucro con menor diversificación de ingresos tienen mayor eficiencia administrativa que las entidades sin fin de lucro con mayor diversificación de ingresos.

Hipótesis 2: Las entidades sin fin de lucro con menor diversificación de ingresos tienen mayor eficiencia en captación de fondos que las entidades sin fin de lucro con mayor diversificación de ingresos.

Hipótesis 3: La diversificación de ingresos reduce la eficiencia administrativa, principalmente en las entidades no lucrativas más pequeñas.

Hipótesis 4: La diversificación de ingresos reduce la eficiencia en captación de fondos, principalmente en las entidades no lucrativas más pequeñas.

d) Contrastar el modelo específico en una muestra significativa de ENLs.

Para contrastar el modelo propuesto se ha construido una base de datos a partir de los ficheros que proporcionan los Servicios de Ingresos Internos de Estados Unidos. En concreto, a partir de los datos del Formulario 990 (*Form 990*). Esta muestra ha permitido contrastar las hipótesis propuestas y disponer de más de 250.000 registros entre los años 1997 y 2007.

Para contrastar las hipótesis, se han desarrollado cuatro modelos econométricos. Estos modelos han sido regresiones de efectos fijos. Los resultados han mostrado el cumplimiento de todas las hipótesis a excepción de la hipótesis 4.

Las conclusiones de este trabajo indican que la diversificación de ingresos afecta negativamente a la eficiencia administrativa. Desde *Teoría de la Dependencia de Recursos*, la diversificación de ingresos aumenta el poder de negociación. No obstante, ponemos en entredicho la premisa que la diversificación lleva a mayor autonomía de la

organización. Las ENLs pueden verse penalizadas debido a las exigencias de una mayor complejidad organizativa. La falta de habilidades del personal, o la necesidad de desarrollo y adopción de nuevos procesos pueden ser problemas acuciantes (Froelich, 1999). Además, el tamaño es un factor relevante. Organizaciones mas pequeñas disponen de menos recursos para afrontar diferentes fuentes de ingresos.

La diversificación de ingresos también afecta negativamente a la eficiencia en captación de fondos. Se pueden argumentar las mismas razones que afectan a la eficiencia administrativa. No obstante, desde la *Teoría Institucional*, la diversificación de ingresos puede ser considerada inadecuada si perjudica la legitimidad de la organización. Por último, indicar que el Sector es un factor relevante. La sensibilidad de los donantes puede ser diferente en función del sector al que pertenezca la entidad.