



## Inercias de financiación en el sector de la cooperación al desarrollo<sup>1</sup>

Iñigo Garcia-Rodriguez<sup>2</sup> y M. Elena Romero-Merino<sup>3</sup>

Recibido: 6 de febrero de 2017 / Aceptado: 12 de abril de 2018

**Resumen.** Este trabajo analiza la evolución de las fuentes de financiación de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) españolas durante el periodo 2006-2012. Para ello, estudiamos la estructura de ingresos del sector en su conjunto y de las entidades a nivel individual, constatando la importancia de la financiación pública (la denominada Ayuda Oficial al Desarrollo) sobre el conjunto de ingresos de tales organizaciones y la drástica reducción que dicho tipo de financiación experimentó entre 2010 y 2012. Profundizando en el análisis, llevamos a cabo un análisis clúster en el que estudiamos 499 observaciones anuales pertenecientes a 90 ONGD miembros de la Coordinadora de ONGD de España. Gracias a este análisis encontramos la existencia de cuatro patrones de financiación en función de la mayor o menor importancia que tengan las distintas fuentes de ingresos en las estructuras de las organizaciones (uno en el que dominan los ingresos privados, dos en lo que lo hacen los públicos, y otro en el que ingresos públicos y privados tienen similar importancia). Los resultados del análisis clúster también muestran cómo la mayor parte de las entidades (59 de las 90 ONGD de la muestra) se han mantenido impasibles ante los cambios acaecidos en su entorno, conservando una estructura de financiación dominada por fondos públicos. De esta manera, contrariamente a lo que cabría esperar, son pocas las organizaciones a las que tal disminución de financiación pública les ha llevado a buscar nuevas fuentes de ingresos. Así, pese a la variación del entorno, la inercia de la organización en su estructura de financiación dificulta o ralentiza su adaptación al cambio. Ello ha podido conducir a las organizaciones hacia una importante contracción de sus ingresos o, en algún caso de inadaptación financiera, a la desaparición de las mismas.

**Palabras clave:** Entidad no lucrativa; Subvenciones; Donaciones; ONGD; Crisis; Inercia organizativa.

**Claves Econlit:** L30; L31; G30.

### [en] Inertias of funding in the development cooperation sector

**Abstract.** This study analyzes the evolution of the funding sources of the Spanish Non-Governmental Organizations for Development (NGDOs) during the 2006-2012 period. To do this, we study the revenue structure of the sector as a whole and of the entities at the individual level, showing the importance that the public funding (the so-called Official Development Assistance) has on the income

<sup>1</sup> Los autores desean agradecer la labor desarrollada por la CONGDE, al facilitar, con la puesta a disposición de los datos de las ONGD españolas, la realización de investigaciones sobre el sector. Los autores agradecen la financiación del Ministerio de Economía y Competitividad (Proyecto ECO2017-85356) y de la Comunidad de Madrid (Proyecto S2015/HUM-3353).

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Madrid, España

Dirección de correo electrónico: [inigo.garcia@uam.es](mailto:inigo.garcia@uam.es)

<sup>3</sup> Universidad de Burgos, España

Dirección de correo electrónico: [meromero@ubu.es](mailto:meromero@ubu.es)

statement of such organizations and the sharp reduction that this type of funding experienced between 2010 and 2012. We go deeper into the analysis by carrying out a cluster analysis in which we study 499 annual observations belonging to 90 NGOs members of the Spanish Platform of NGOs (CONGDE). We find the existence of four funding patterns depending on the greater or lesser importance of the different sources of revenues in the structures of the organizations (one in which private funds are dominant, two in which the public ones are in the majority, and another in which public and private funding have similar importance). The results of the cluster analysis also show how most of the entities (59 of the 90 NGOs in the sample) have remained impassive in spite of the changes in their environment, preserving a funding structure dominated by public funds. In this way, contrary to expectations, there are few organizations to which such reduction in public funding has led them to seek new sources of revenues. Thus, despite the variation of the environment, the inertia of the organization in its funding structure hinders or slows down its adaptation to change. This inertia has led organizations to a significant decline in revenues or, in some cases of financial maladjustment, to their disappearance.

**Keywords:** Nonprofit organization; Public grants; Donations; NGOs; Crisis; Evolutionary theory.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Características e importancia de las fuentes de ingresos en las entidades no lucrativas. 3. Evolución de la ayuda oficial al desarrollo en España. 4. Fuentes de financiación de las ONGD pertenecientes a la coordinadora. ¿Se ha modificado el origen de los recursos tras la crisis?. 5. Patrones de financiación de las ONGD de la coordinadora. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** García-Rodríguez, I. y Romero-Merino, M. E. (2018) Inercias de financiación en el sector de la cooperación al desarrollo. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, Segundo Cuatrimestre*, N° 128, pp. 127-148. DOI: 10.5209/REVE.60206.

## 1. Introducción

Contrariamente a lo que su denominación nos haría pensar, durante décadas las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) españolas han sido mayoritariamente financiadas por fondos de origen público (Pardo y Valor, 2012). Esta forma de financiación de las entidades no lucrativas (ENL) ha sido cuestionada en multitud de ocasiones por conducir a una pérdida de independencia y a la supeditación de sus objetivos finales a los intereses del organismo público financiador (Wang, 2006). También la literatura específica del sector se decanta por una defensa de la diversificación de recursos no sólo para asegurar la autonomía de estas organizaciones, sino también para mantener su estabilidad financiera –reduciendo la exposición a posibles riesgos o interrupciones en su financiación- y para no comprometer su crecimiento (Tuckman y Chang, 1991; Froelich, 1999; Frumkin y Keating, 2011).

En España, los efectos nocivos de una excesiva dependencia del erario para la financiación de los proyectos de las ONGD, se manifestaron cuando, a raíz de la crisis financiera, la cantidad de recursos públicos destinados a cooperación disminuyó sustancialmente. Esta reducción de recursos tuvo un impacto directo sobre los presupuestos de las ONGD y las condujo a realizar ajustes tanto en su estructura interna como en los proyectos que desarrollaban. No obstante, si bien las consecuencias iniciales de este tipo de shocks de financiación pueden llevar a las organizaciones a tomar medidas duras para sobrevivir, también es cierto que les pueden conducir a replantearse su estructura de financiación y a buscar nuevas

fuentes de financiación que les permitan subsistir sin renunciar a la consecución de sus objetivos<sup>4</sup>.

Es aquí cuando nos preguntamos cuántas ONGD han conseguido modificar su estructura de financiación para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno económico en el trabajaban y cuántas, por el contrario, han sido incapaces de romper con sus rutinas de financiación y se han mostrado inflexibles ante los cambios acaecidos en el contexto de su actividad.

Para dar respuesta a esta pregunta, hemos analizado la estructura de financiación de una muestra de 90 organizaciones pertenecientes a la Coordinadora de ONGD-España (CONGDE) durante los años 2006-2012. El análisis de este período ha evidenciado que, a pesar de existir una fuerza exterior que pudo haber impulsado un cambio en la financiación de las organizaciones, éstas han opuesto una elevada resistencia o inercia a dicho cambio. La mayor parte de las organizaciones presenta patrones de financiación que han permanecido estables durante el período objeto de estudio. Así, comprobamos que las ONGD habían desarrollado durante años destrezas específicas en la búsqueda y obtención de fondos de una tipología concreta y que se habían especializado en la gestión de ese tipo de recursos. Por ejemplo, organizaciones como Plan o UNICEF se han financiado tradicionalmente con fondos de origen privado, mientras que, en el otro extremo, entidades como la Asociación Entrepueblos o la Fundación Humanismo y Democracia han financiado su actividad principalmente a través de fondos públicos. Estos comportamientos perpetuados en cuanto a la búsqueda de fuentes de financiación nos llevan a presumir que existen rutinas de financiación en las ONGD con carácter previo a la disminución de recursos públicos y que en gran parte de los casos analizados, las organizaciones son rehenes de esas estructuras, y están incapacitadas para adaptarse –y mucho menos anticiparse– a cambios críticos en el entorno que pueden hacer peligrar su supervivencia.

Para desarrollar este estudio, primero repasaremos la literatura que incide en las características y la importancia que tiene la estructura de ingresos de la organización. A continuación, analizaremos la evolución de los fondos públicos destinados a Cooperación en España para, posteriormente, centrarnos en las ONGD de la Coordinadora y evaluar la progresión de otras fuentes de financiación. Después, a través de una técnica de análisis clúster, trataremos de identificar grupos de organizaciones que mantengan patrones de financiación similares a lo largo del tiempo. Por último, a partir de los resultados obtenidos, podremos extraer conclusiones sobre la existencia de rutinas de financiación difíciles de modificar, así como sobre la capacidad evolutiva de algunas de las organizaciones como vía de adaptación a los cambios del entorno en el que desarrollan su actividad.

---

<sup>4</sup> Un ejemplo de la aplicación de estos argumentos por parte de las organizaciones se encuentra en la memoria 2011-12 de Oxfam Intermón. En su página 41 se indica que: “En el contexto de crisis actual, se impone la cautela para mantener nuestra actividad misional. (...) La sociedad española sigue apoyándonos y se muestra solidaria ante emergencias (...). A pesar de todo, disminuyen las aportaciones de empresas y fundaciones y, sobre todo, la de organismos públicos (...). Para compensar esta situación, en Intermón Oxfam estamos diversificando nuestras fuentes de ingresos (...). Asimismo, seguimos trabajando en la reducción de costes internos (como la reducción temporal de un 10% de la jornada de nuestra plantilla en España) con el objetivo prioritario de preservar al máximo nuestro trabajo en los países en desarrollo.”

## **2. Características e importancia de las fuentes de ingresos en las entidades no lucrativas**

La literatura previa ha descrito ampliamente las características y consecuencias de las principales fuentes de ingresos de las entidades no lucrativas, especialmente de las dos tradicionalmente más importantes, las subvenciones públicas y las donaciones privadas.

Por una parte, las contribuciones públicas fluctúan según el color político de la administración, pero lo hacen menos que las de origen privado, considerándose por tanto más estables (Froelich, 1999; Hodge y Piccolo, 2005; Kingma, 1993). No obstante, esta financiación pública supone una posible paradoja para unas organizaciones que se declaran políticamente independientes pese a que mantienen, de facto, una dependencia financiera de las administraciones públicas (Fuertes-Fuertes y Maset-Llaudes, 2007). De hecho, tradicionalmente se ha aludido al desplazamiento de objetivos respecto al compromiso de la organización con su propia misión, resultando ello en una menor actividad política de la organización (Alexander, Nank y Stievers, 1999; Froelich, 1999), si bien tal relación no se encuentra empíricamente demostrada en todos los contextos del sector no lucrativo (Chaves, Stephens y Galaskiewicz, 2004). La literatura previa constata cómo la financiación pública tiene efectos sobre distintas áreas de la ENL. Así, varios autores señalan cómo el hecho de contar un mayor volumen de subvenciones públicas deriva en un notable control por parte de la administración, resultando una mayor eficiencia (Andrés-Alonso, Martín-Cruz y Romero-Merino, 2006; Ecer, Magro y Sarpça, 2017) y un menor exceso de compensación a los directivos (Gaver e Im, 2014). Este mayor control deriva también en una mayor transparencia de la ENL (Gálvez Rodríguez, Caba Pérez y López Godoy, 2012), en particular en la calidad de los informes financieros presentados (Verbruggen, Christiaens y Milis, 2011), aunque también requiere un mayor trabajo de justificación administrativa (Froelich, 1999). Igualmente, los fondos públicos inciden en el comportamiento financiero de la entidad, reduciendo el margen operativo (Calabrese, 2013; Handy y Webb, 2003) y modificando la ratio de endeudamiento (Denison, 2009; Yan, Denison y Butler, 2009). Junto a ello, la evidencia empírica muestra también la influencia de la financiación pública sobre la configuración del órgano de gobierno de la ENL (Guo, 2007; Herman y Renz, 2008).

Por otra parte, el grupo de donaciones privadas se encuentra conformado por las provenientes de personas individuales, de empresas y de otras ENL. Entre las contribuciones individuales, podemos destacar los apoyos periódicos (cuotas de socios), las relativas a apadrinamientos de niños y los apoyos puntuales (campañas especiales, muchas veces para colaborar en situaciones de emergencia humanitaria). Como características comunes a todas las aportaciones privadas se encuentran su mayor volatilidad, la necesidad de realizar un elevado esfuerzo para conseguirlas, y, en general, la mayor discrecionalidad a la hora de emplearlas (Calabrese, 2012; Froelich, 1999). Este grupo está caracterizado también su heterogeneidad, existiendo importantes diferencias en el comportamiento de los donantes en función del volumen de su contribución a la organización. Así, contrasta el análisis, el control y el seguimiento realizado por los grandes donantes con las decisiones más impulsivas y rápidas de los pequeños aportantes de fondos

(Tinkelman, 1998; Verbruggen et al., 2011). No obstante, al igual que en el caso de la financiación pública, este tipo de ingresos pueden suponer un desplazamiento de objetivos en relación con los fijados en la misión de la entidad. Además, influye negativamente en la probabilidad de colaboración con otras ENL (Jang y Feiock, 2007).

Junto a estas fuentes tradicionales, también se pueden incluir los ingresos derivados de la actividad comercial de la ENL (como la venta de productos de comercio justo o de merchandising de la organización), los cuales experimentaron un rápido crecimiento durante las dos últimas décadas del siglo pasado debido a la reducción de las fuentes de ingresos tradicionales y al aumento del número de ENL (Álvarez-González, García-Rodríguez, Rey-García y Sanzo Perez, 2017; Guo, 2006; Kerlin y Pollak, 2010; Maier, Meyer y Steinbereithner, 2016). Dicha fuente puede complementar a las anteriores, pues su volatilidad es inferior y proporciona una mayor autonomía, aunque, no obstante, se encuentra condicionada por el tamaño de la ENL y el subsector de actividad, así como por la posible pérdida de los valores distintivos del sector no lucrativo (Froelich, 2009; Maier et al., 2016). Ecer et al. (2017) muestran cómo las ENL en las que el peso de esta fuente de ingresos es mayor consiguen una mayor eficiencia administrativa, mientras que Keating, Fischer, Gordon y Greenlee (2005) obtienen que dichas organizaciones tienen un menor nivel de vulnerabilidad financiera, y Álvarez-González et al. (2017) que en tales ENL se intensifica el efecto positivo en las relaciones entre las colaboraciones con las empresas, el marketing interno y la performance de la organización.

Ahora bien, la literatura también señala cómo ciertas características afectan a la posibilidad de contar con cada una de las fuentes de ingresos explicadas anteriormente. En este sentido, García Cebrián y Marcuello Servós (2007) apuntan a la influencia de la forma legal y de la religiosidad de la organización. Asimismo, estos autores muestran que las entidades más eficientes se han especializado en conseguir una mayoría de ingresos bien públicos o bien privados. Para el caso concreto de organizaciones cuya actividad es internacional, Aschari-Lincoln y Jäger (2016) obtienen la importancia que tienen ciertas características de los beneficiarios, como su naturaleza privada o pública o su localización, y de la organización (tamaño y forma legal).

Teniendo presente todo lo anterior, la ENL ha de gestionar su dependencia de recursos, no estar controlada por ella (Froelich, 1999). Por ello, la ENL debe realizar un trade off entre los beneficios y desventajas de cada fuente para adecuar su estructura de financiación al entorno en el que opera. Tradicionalmente, la literatura ha defendido la diversificación de ingresos, justificándolo en el mantenimiento de la autonomía de la ENL y en la reducción de su dependencia respecto a una determinada fuente, disminuyendo así el riesgo de un repentino descenso de fondos que ponga en peligro su sostenibilidad a largo plazo (Calabrese, 2013; Carrol y Stater, 2009; Froelich, 1999; Fischer, Wilsker y Young, 2011, Lu, 2015; Prentice, 2016). En este sentido, la diversificación permite mejorar la eficiencia de la ENL (Frumkin y Keating, 2011) y la condición financiera de la misma, favoreciendo la estabilidad a largo plazo (Bingham y Walters, 2013; Fischer, Wilsker y Young, 2011; Wicker y Breuer, 2014). Igualmente, desde el punto de vista de la vulnerabilidad financiera (Tuckman y Chang, 1991) también se

invita a diversificar las fuentes de ingresos, dado que la reducción o eliminación de una determinada fuente de ingresos no comporta el mismo problema si dicha fuente representa un porcentaje elevado del total que si es una más entre varias. No obstante, el efecto de la diversificación también depende de la composición en sí de la estructura de ingresos (Mayer, Wang, Egginton y Flint, 2014) e, incluso, podría tornarse negativa debido a los costes administrativos, de captación de fondos y de justificación que comporta (Andres-Alonso, García-Rodríguez y Romero-Merino, 2015; Carroll y Stater, 2009; Chikoto y Neely, 2014; Fischer et al., 2011; Lin y Wang 2015).

Por último, hemos de aludir a la interrelación que existen entre las diferentes fuentes de ingresos. El aspecto más estudiado es el impacto negativo o positivo que tienen las subvenciones públicas sobre las donaciones privadas (efectos crowding out y crowding in respectivamente), sin que la evidencia empírica muestre conclusiones claras al respecto (Tinkelman, 2010). Igualmente, en los últimos años se ha incorporado el análisis del efecto provocado por los ingresos comerciales, obteniendo un posible impacto negativo sobre las donaciones privadas (Herzer y Nunnenkamp, 2013).

Todo ello pone de manifiesto la importancia de analizar la estructura de ingresos de las ENL, centrándonos en nuestro caso en estudiar cómo esta ha sido afectada por una crisis que, como veremos a continuación, ha golpeado duramente al subsector examinado en este estudio, el de la cooperación internacional para el desarrollo.

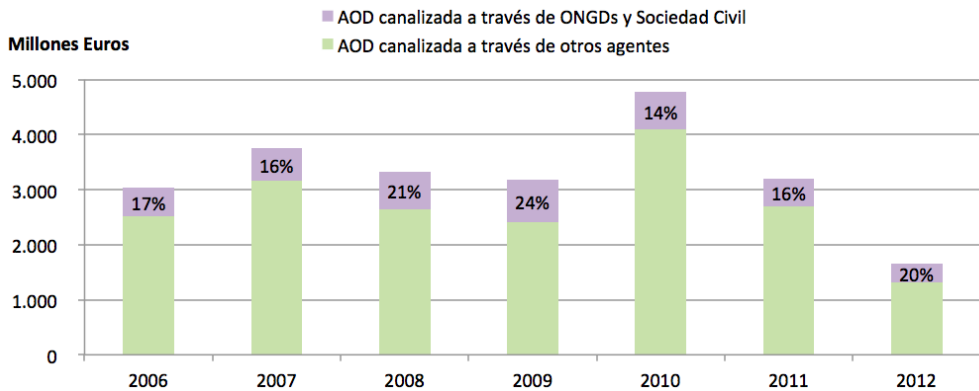
### **3. Evolución de la ayuda oficial al desarrollo en España**

Aunque la crisis financiera que sacudió a la economía española comenzó en 2007, el presupuesto de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), que incluye tanto las cantidades de fondos públicos de ámbito nacional como los fondos de cooperación descentralizada (aportaciones realizadas por instituciones regionales o locales), continuó aumentando hasta el año 2010, momento en el que la cifra de fondos destinados a la cooperación se situó en 4.773 millones de euros (0,43 % de la Renta Nacional Bruta [RNB]). No obstante, entre 2010 y 2012, los presupuestos de la Ayuda cayeron un 65% hasta situarse en 1.652 millones en 2012 (0,16 % de la RNB) (cifras extraídas del Plan Anual de Cooperación Internacional [PACI]). Esta drástica reducción de recursos afecta directamente a los usuarios finales de las mismas (países en desarrollo) pero también supone un duro golpe para algunas entidades intermediarias que han de reajustar sus planes estratégicos y presupuestos para adaptarse a una situación financiera que ha pasado de la “abundancia” a la escasez en un plazo de tiempo tan reducido.

Después de los organismos multilaterales (Fondo Monetario Internacional, Bancos Regionales de Desarrollo, etc.) y de las propias entidades públicas, los principales canalizadores de la AOD son las ONGD y la Sociedad Civil. Desde 2006, estas organizaciones han manejado entre el 14 y el 24% del presupuesto total de AOD del Estado Español. El volumen de recursos públicos nacionales y regionales que mueven estas organizaciones se ha reducido a la mitad entre 2010 y 2012 pasando de 638 a 302 millones de euros (Freres y Martínez, 2014) (ver figura

1). Esta disminución de recursos públicos ha ido acompañada también de una contracción de las donaciones privadas. Aunque no existen cifras globales sobre la caída de aportaciones privadas, según datos de la CONGDE, la financiación a través de fuentes privadas en las organizaciones asociadas ha caído un 38% en ese período. En este sentido, si bien la reducción de recursos afecta a todas las organizaciones, sería de esperar que el shock en la estructura de ingresos fuese más acusado en aquellas entidades cuya financiación dependiese más de las fuentes de carácter público.

Figura. 1. Evolución de recursos procedentes de AOD y porcentaje de canalización a través de ONGD.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del Plan anual de Cooperación Internacional (PACI) (años 2006-2012)

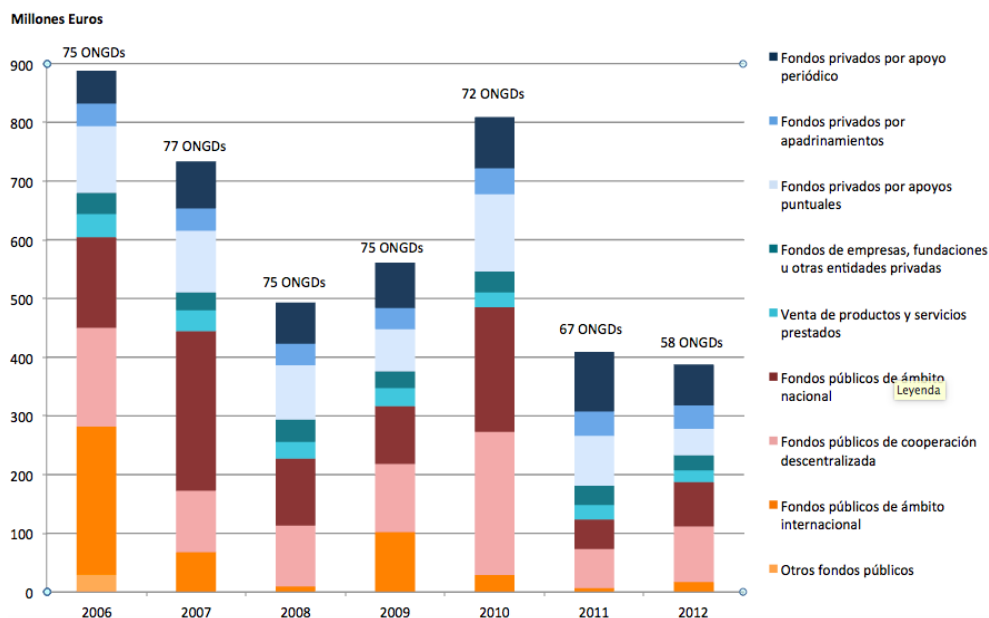
#### 4. Fuentes de financiación de las ONGD pertenecientes a la coordinadora. ¿Se ha modificado el origen de los recursos tras la crisis?

Dado que no existen datos globales sobre el conjunto de ONGD españolas, utilizaremos en este trabajo las entidades asociadas en la CONGDE como muestra representativa del sector en nuestro país. La Coordinadora se fundó en 1986 a iniciativa de tres ONGD y, desde 1998, cuenta con un Código de Conducta de obligado cumplimiento para todas las organizaciones asociadas. A ese Código se suma en 2009 la aplicación de una herramienta de transparencia y buen gobierno con el objetivo de mejorar el funcionamiento del sector y aumentar su autorregulación. La importancia de las organizaciones asociadas en la Coordinadora se refleja en el volumen de recursos que manejan. Estas entidades llegaron a gestionar casi el 70% de la AOD española en 2010, aunque en 2012 ese porcentaje se había reducido hasta el 52%.

El volumen total de recursos administrados por las ONGD de la Coordinadora no sigue exactamente el mismo patrón de la AOD puesto que depende no solo del número de organizaciones que están asociadas sino también de las que han

remitido sus datos a la Coordinadora ese año. En todo caso, observamos, al igual que sucedía con la AOD, que los recursos aumentan entre 2008 y 2010 a pesar de la crisis económico-financiera, llegando a superar los 800 millones de euros, y que se reducen significativamente a partir de ese momento, cayendo hasta los 387 millones en el año 2012 (ver Figura 2). Este descenso de recursos podría ser debido al menor número de organizaciones que envían datos a la Coordinadora (de 75 en 2006 a 58 en 2012), pero cuando analizamos el volumen medio de recursos de cada organización observamos que siguen una tendencia similar a la ya descrita para el volumen total, aunque con variaciones menos pronunciadas (ver Figura 3). En concreto, los ingresos anuales medios de las ONGD de la Coordinadora superaron los 8 millones de euros entre 2006 y 2009, llegando a casi 11 millones en 2010, pero se redujeron por debajo de los 7 millones en 2012.

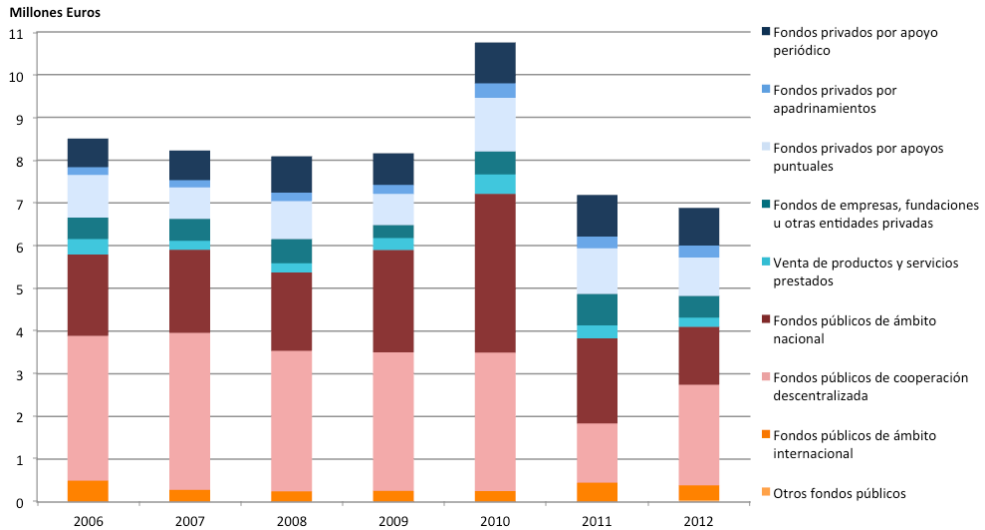
Figura. 2. Volumen total de recursos que manejan las ONGD de la CONGDE según su origen.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes de la CONGDE (años 2006-2012)



Figura. 3. Volumen medio de recursos que manejan las ONGD de la CONGDE según su origen.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes de la CONGDE (años 2006-2012)

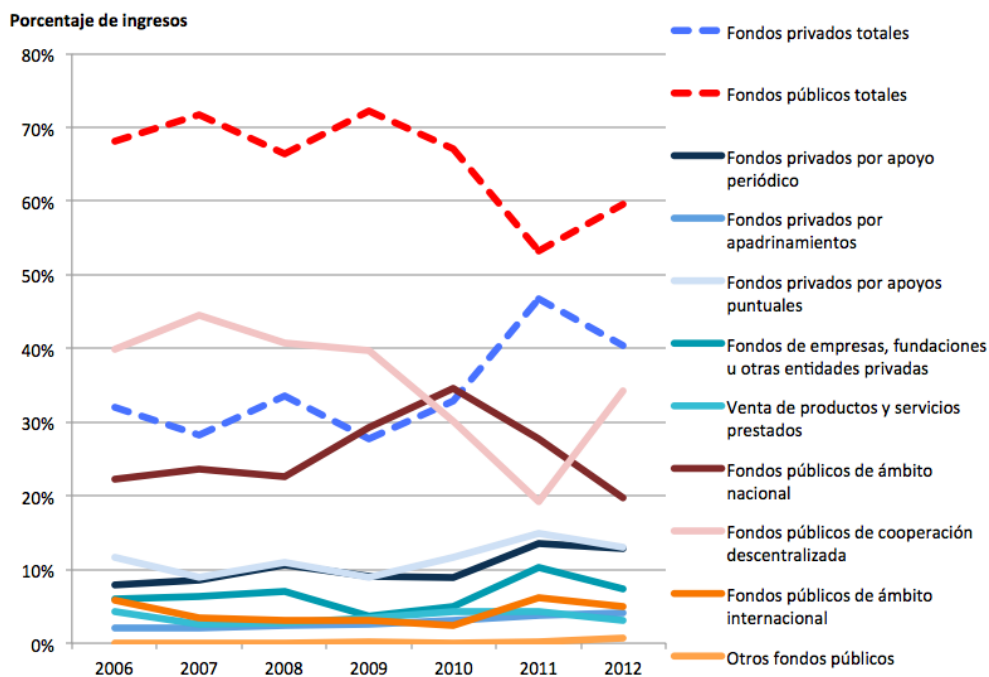
La evolución de los ingresos de las ONGD de la Coordinadora sigue prácticamente la misma trayectoria que la AOD porque más de la mitad de los fondos que manejan estas organizaciones son de carácter público. Así, cuando se produce una reducción de los recursos públicos de más del 60% entre los años 2010 y 2012, como pudimos apreciar en la Figura 1, las ONGD reflejan estas restricciones presupuestarias disminuyendo sus ingresos de forma casi proporcional (ver Figuras 2 y 3). Durante este período solo las contribuciones privadas amortiguaron la escasez de la financiación pública porque su descenso quedó muy lejos de parecerse al de los fondos públicos. Si bien en términos globales se estima que las aportaciones privadas perdieron un 38%, de forma desagregada podemos comprobar que muchas de las fuentes apenas se vieron afectadas. Así, los apadrinamientos solo se redujeron un 10%, mientras que las aportaciones periódicas y los ingresos procedentes de la venta de productos o prestación de servicios disminuyeron un 20%. La partida que más ha fluctuado durante el período analizado es la procedente de los apoyos puntuales (entre los que se incluyen las campañas ante emergencias). Esta partida, aunque supone un importante motor para las ONGD, resulta especialmente volátil y depende directamente de las catástrofes acaecidas en el año analizado<sup>5</sup>. De ahí que extraer conclusiones sobre los patrones de financiación de las ONGD a partir de esta fuente de ingresos no parece lo más oportuno. De hecho, desde las propias

<sup>5</sup> El ejemplo más reciente de este fenómeno es la ayuda a refugiados sirios que se ha traducido en multitud de microdonativos privados gestionados por diversas organizaciones con presencia en la zona, como Cruz Roja, Médicos Sin Fronteras o UNICEF, o con experiencia previa en la atención a refugiados, como es el caso de ACNUR, CEAR o ACCEM.

organizaciones se recomienda a los donantes que realicen contribuciones periódicas en lugar de puntuales de forma que puedan diseñar estrategias de cooperación más estables en el tiempo. Las cifras apoyan esta recomendación mostrándose como las menos variables durante el período 2010-2012. Estas aportaciones periódicas suelen ser cifras bastante reducidas que permiten a los donantes mantenerlas a pesar de la crisis porque no suponen un esfuerzo económico excesivamente intenso.

En términos relativos, el volumen medio de recursos manejado por las ONGD que representábamos en la Figura 3 se traduce en un patrón de financiación protagonizado por los fondos públicos aunque con un descenso de su importancia a lo largo de los años analizados. En concreto, los fondos públicos han pasado de suponer el 68% en 2006 (y superar el 70% en 2007 y 2009) al 60% en 2012. Dentro de estos recursos, los más relevantes son los procedentes de la AOD, tanto de origen nacional como descentralizada. Los ingresos públicos de origen internacional, aunque apenas se han modificado a lo largo del período analizado, solo han supuesto entre un 5% y un 6%.

Figura. 4. Importancia relativa de cada fuente de ingresos durante el período 2006-2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes de la CONGDE (años 2006-2012)

Respecto a la financiación privada, en la Figura 4 se aprecia cómo ha aumentado su importancia en la estructura de ingresos de las ONGD, pasando de suponer el 32% en 2006 al 40% en 2012 (incluso llegó al 47% en 2011). Salvo los

ingresos derivados de ventas y prestación de servicios (que han disminuido del 4% al 3%), todas las categorías de fondos privados han experimentado un incremento de su importancia sobre los ingresos medios de las organizaciones durante este período. Es lógico que en términos relativos el peso de las fuentes privadas aumente puesto que la reducción de estos ingresos ha sido menor que la experimentada por los fondos públicos. Así, dicho crecimiento se ha materializado en aumentos del porcentaje tanto de las contribuciones periódicas (del 8% al 13%), como de los apadrinamientos (del 2% al 4%), las aportaciones puntuales (del 12% al 13%) y los ingresos provenientes de otras organizaciones (del 6% al 7%).

Tras este patrón, definido en términos medios, se encuentran modelos de financiación muy dispares que habrán sido más o menos afectados por la reducción de los fondos públicos en función de su dependencia de estas fuentes. Estos patrones o modelos de financiación forman parte de las rutinas organizativas y de ahí que requieran ser diferenciados para saber si las ONGD han sido capaces de adaptarse a los cambios del entorno o si, por el contrario, se han mantenido inamovibles en su financiación con las posibles consecuencias que eso podría ocasionar a las entidades y, en definitiva, al sector.

## **5. Patrones de financiación de las ONGD de la coordinadora**

La identificación de los distintos patrones de financiación entre las ONGD de la muestra se ha realizado utilizando un análisis clúster. Esta técnica estadística permite agrupar a las organizaciones en función de unas variables concretas que, en nuestro caso, son las distintas fuentes de ingresos –públicas y privadas–. De esta manera, la muestra resulta dividida en varios grupos, cada uno de los cuales está conformado por ONGD que comparten una estructura de ingresos considerablemente similar. Existen dos modalidades de análisis clúster (jerárquico y no jerárquico) que en este estudio han sido utilizadas conjuntamente. Así, primero se realiza un análisis jerárquico (algoritmo de Ward) para determinar el número de grupos significativamente diferentes y después se lleva a cabo la clasificación de las entidades en cada grupo mediante un procedimiento no jerárquico (K medias) (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

La muestra a analizar se conforma de 90 ONGD que han aportado información a la CONGDE al menos dos años consecutivos durante el período 2006-2012, sumando un total de 499 observaciones. Con estos datos, el análisis jerárquico indica la existencia de cuatro grupos diferenciados sin que ninguno de ellos sea de un tamaño excesivamente reducido. El análisis K medias para ese número de grupos, nos aporta los valores medios de la estructura de financiación de las ONGD que componen cada grupo tal y como se muestran a continuación (ver Tabla 1).

Tabla 1. Estructura de ingresos de cada patrón de financiación para el período 2006-2012.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Kruskal-Wallis
Públicos	12,35%	48,81%	87,96%	89,08%	***
Internacional	0,93%	1,79%	2,79%	8,90%	***
Nacional	2,83%	15,13%	71,51%	59,31%	***
Regional	8,58%	31,62%	13,61%	20,68%	***
Otros públicos	0,00%	0,26%	0,05%	0,19%	-
Privados	87,65%	51,19%	12,04%	10,92%	***
Periódicos	32,15%	10,43%	3,96%	2,39%	***
Apadrinamientos	10,51%	3,83%	0,09%	0,09%	***
Puntuales	32,12%	16,79%	3,61%	2,35%	***
Corporativos	7,42%	11,44%	3,41%	5,04%	***
Ventas y servicios	5,45%	8,70%	0,97%	1,05%	***
Número de observaciones	91	110	147	151	
*, **, ***: Diferencia significativa al 90%, 95% y 99% respectivamente.					

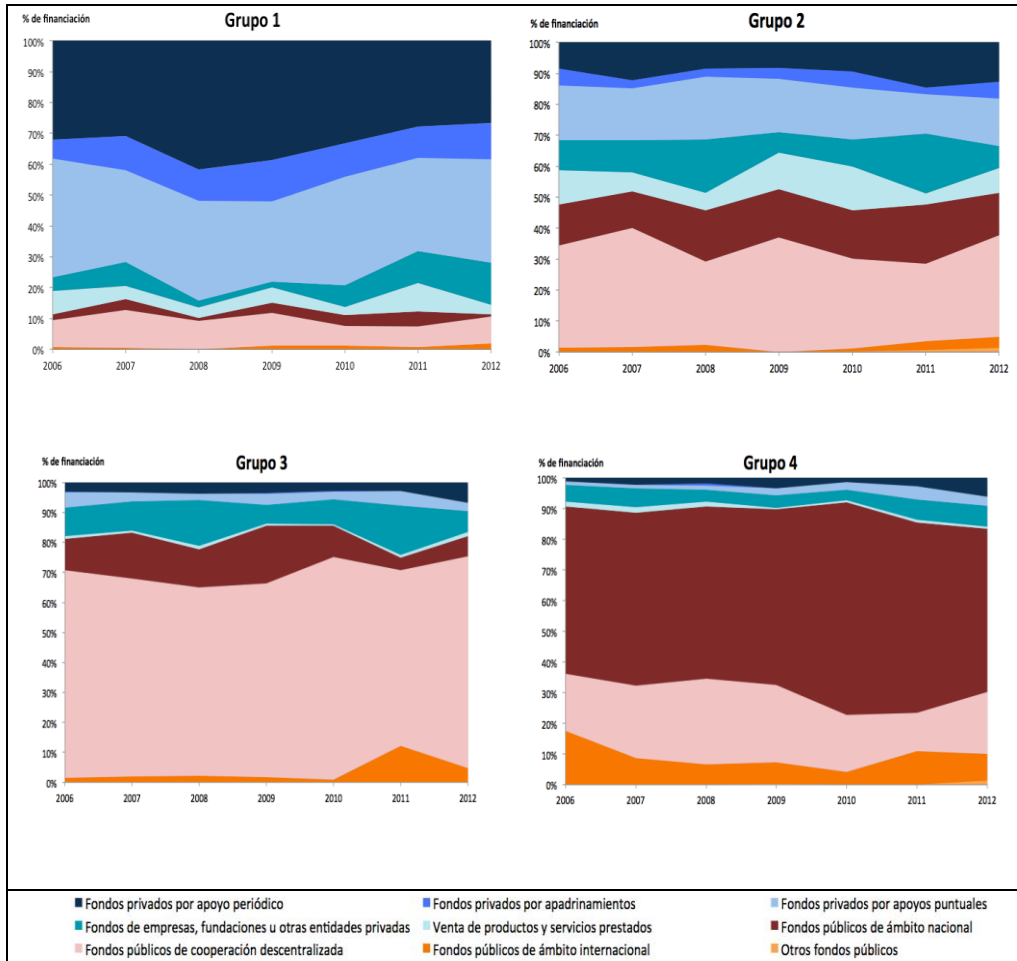
Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes de la CONGDE (años 2006-2012).

Según los datos de la Tabla 1, los cuatro grupos presentan claras diferencias en cuanto a su estructura de financiación. Para asegurar que esta diferencia es significativa se ha calculado el test de Kruskal Wallis. Dicha prueba, no paramétrica, resulta significativa en la casi totalidad de los casos (salvo en la categoría residual de “Otros ingresos públicos”), lo cual permite confirmar la diferencia entre la estructura de financiación de los cuatro grupos obtenidos. Así, observamos cómo las organizaciones que se sitúan en el Grupo 1 se caracterizan por su elevado porcentaje de financiación privada (88%), especialmente proveniente de contribuciones puntuales (33%) y periódicas y apadrinamientos (44%). En el Grupo 2 se sitúan aquellas ONGD en las que el peso de la financiación pública y privada es similar (de media, 48% y 52% respectivamente). Destaca en este grupo la elevada proporción (en comparación con el resto de grupos) de los ingresos derivados de empresas y otras organizaciones (11%) y de ventas y servicios (9%). Las entidades del Grupo 3 se nutren esencialmente de subvenciones públicas (87%), las cuales son otorgadas principalmente por la administración regional y local (71%). Por último, el Grupo 4 se encuentra conformado por ONGD igualmente dependientes de los ingresos públicos (89%), pero en este caso derivados de los niveles nacional (58%) e internacional (9%) de la administración.

Conocidos los diferentes patrones de financiación que mantienen las ONGD durante el período 2006-2012, cabe preguntarse si las organizaciones han conservado la misma estructura de ingresos a lo largo de los años o si, por el contrario, esta ha ido modificándose. En la Figura 5 observamos cómo, en términos

medios, los cambios de los patrones de financiación identificados en el análisis clúster son mínimos a lo largo del período analizado, con lo que podemos afirmar que los rasgos diferenciales de cada grupo se mantienen para dicho período.

Figura. 5. Estructura de los cuatro patrones de financiación en el período 2006-2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes de la CONGDE (años 2006-2012).

Para comprobar si las organizaciones han mantenido el mismo patrón de financiación o si este ha sido variado durante los años 2006-2012, hemos identificado el grupo al que el análisis clúster asigna cada ONGD en cada uno de los años del período analizado (el análisis clúster se realiza para las 499 observaciones). Las organizaciones se han asignado a los diferentes grupos (1, 2, 3 o 4) de la Tabla 2 si durante el período analizado son sistemáticamente (todos los años o todos salvo uno) clasificadas en él por el análisis clúster, mientras que si

varían de grupo se han situado en la Tabla 3, señalando si se han movido entre dos grupos, entre tres, o de forma aleatoria entre todos ellos.

Al realizar el análisis, hemos podido apreciar cómo dos tercios de las ONGD incluidas en la muestra (59 de las 90 organizaciones de la muestra) han permanecido de manera estable en el mismo clúster y, por tanto, su distribución de ingresos no se ha visto sustancialmente modificada. De ellas, la mayoría (40) pertenecen a los grupos 3 y 4 (caracterizados por el elevado porcentaje de subvenciones públicas), mientras que en los grupos 1 y 2 se clasifican, respectivamente, 8 y 11 ONGD (ver Tabla 2). Todas estas organizaciones han mantenido invariable su patrón de financiación a pesar de los cambios acaecidos en el entorno. En el caso de las organizaciones del grupo 1, financiadas mayoritariamente por fondos privados, es comprensible el mantenimiento de su patrón. También es explicable que las organizaciones del grupo 2 no se hayan movido puesto que presentan una estructura de financiación equilibrada entre fondos públicos y privados. Sin embargo, las organizaciones que se han mantenido en los grupos 3 y 4, que reciben casi el 90% de sus fondos de Organismos Públicos, podrían tener serios problemas de índole financiera si no ajustan su estructura de gastos a estas nuevas restricciones.

Tabla. 2. Organizaciones que no cambian de grupo durante el período 2006-2012.

Grupo 1	Edificando Comunidad de Nazaret; Intermón Oxfam; Justicia y Paz; Manos Unidas; OCASHA-Cristianos con el Sur; Plan; PRODEIN; UNICEF
Grupo 2	ALBOAN; Cáritas Española; Cruz Roja Española; Entreculturas; Farmamundi; Fundación Adsis; Madreselva; Mainel; PROCLADE; REMCODE; Setem
Grupo 3	Asamblea de Cooperación Por la Paz; Asociación Amigos del Pueblo Saharaui de Madrid; Cooperacció; Entrepueblos; FIADELISO; Fundación Iberoamérica Europa; Fundación Rubén Darío-Campo Ciudad; Ingeniería Sin Fronteras; Medicus Mundi; Misión América; Món-3; Mujeres en Zona de Conflicto; OSPAL; Paz con Dignidad; ProPerú; Proyecto Cultura y Solidaridad; Proyecto Solidario; Solidarios; SOTERMUN
Grupo 4	Acción Contra el Hambre; ADRA; AIDA; AIETI; Amigos de la Tierra; CIDEAL; CODESPA; Consejo Interhospitalario de Cooperación; Educación Sin Fronteras; FAD; FERE-CECA; Fundación de Religiosos para la Salud; FUNDESO; Jóvenes y Desarrollo; Humanismo y Democracia; IPADE; Movimiento por la Paz; Paz y Cooperación; Paz y Solidaridad Serafín Aliaga; Proyecto Local; Solidaridad Internacional

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes de la CONGDE (años 2006-2012)

Tabla. 3. Organizaciones que cambian de grupo durante el período 2006-2012.

Entre 1 y 2	Acción Verapaz; Ayuda en Acción; Farmacéuticos Sin Fronteras; Fontilles; Nuevos Caminos; Pueblos Hermanos; SED
Entre 2 y 3	Cooperación Internacional; IUVE; Tierra de Hombres
Entre 2 y 4	CESAL; ONGAWA
Entre 3 y 4	CEAR-Habitafrica; Mundubat; Paz y Desarrollo; Prosalus; Veterinarios Sin Fronteras
3 grupos (2,3 y 4)	Arquitectos Sin Fronteras; ACSUR-Las Segovias; Fundación del Valle; InteRed; ISCOD; Médicos del Mundo; Save the Children
Aleatorio (Incluyendo el 1)	AMREF Flying Doctors; Economistas sin Fronteras; FISC; Fundación para el Desarrollo de la Enfermería; Juan Ciudad; Mensajeros de la Paz; PROYDE

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes de la CONGDE (años 2006-2012)

Por su parte, en la Tabla 3 se han reflejado los datos de aquellas otras organizaciones que han ido cambiando de grupo (y por lo tanto de estructura de ingresos) con el transcurso de los años. A tenor de los datos presentados en ella, de las 31 entidades que han variado su grupo de pertenencia, 17 se han movido entre dos clústeres, mientras 14 lo han hecho entre al menos tres grupos. Es importante destacar que ninguna de las 17 entidades que han oscilado entre dos clústeres lo ha hecho entre los grupos más dispares, es decir, entre el caracterizado por los elevados ingresos privados (1) y los definidos por la importancia de las subvenciones públicas (3 y 4). El cambio de grupo menos significativo es el que se produce en las cinco ONGD que están entre los grupos 3 y 4. Estas organizaciones solo han variado el nivel de las administraciones públicas de las que reciben su financiación, pero en todo caso han mantenido el protagonismo indiscutible de la financiación pública en sus proyectos. Sin embargo, muchas de las otras organizaciones que se mueven entre dos grupos han evolucionado hacia una reducción de recursos públicos. Así, seis de las siete ONGD que han cambiado entre los grupos 1 y 2, lo han hecho para pasar del grupo 2, con más ingresos públicos, al grupo 1, con más ingresos privados. Lo mismo ha ocurrido con las cinco entidades que se han situado entre el grupo 2 y los grupos 3 y 4, pues la mayor parte de ellas han acabado en el grupo 2 (con más ingresos privados que el 3 y el 4).

Para finalizar, 14 ONGD han sido clasificadas en al menos tres clústeres diferentes durante el período. En este caso podemos distinguir entre las siete entidades que han pertenecido a los grupos 2, 3 y 4 (es decir, se han mantenido con financiación pública media y alta) y las otras siete que han alternado años con mayoría de ingresos privados y años con mayoría de subvenciones públicas, sin que exista una tendencia clara en su comportamiento.

Con estos resultados se evidencia cómo la mayor parte de las organizaciones han conservado sus patrones de financiación durante el período estudiado. Ello a pesar de que, como hemos indicado, la cuantía de las distintas fuentes de ingresos

ha variado considerablemente durante la reciente época de crisis. De estos datos se desprende que estas organizaciones cuentan con rutinas en su forma de financiarse que son difícilmente modificables aun cuando el entorno resulta claramente amenazante e incluso puede poner en riesgo su supervivencia. Este fuerte inmovilismo, se deriva del hecho de que tales rutinas o patrones de financiación son de carácter estratégico, por lo que el cambio en la forma de financiarse requeriría también la modificación de otras rutinas organizativas más difíciles de transformar (estrategias para acceder a recursos, condicionamiento de proyectos, justificación de gastos, etc.). En definitiva, estas organizaciones presentarían una fuerte inercia que obstaculizaría seriamente su adaptación a cambios en el contexto de financiación pudiendo, en un caso extremo, conducirlos a su desaparición. A pesar de todo, como hemos comentado, también encontramos en la muestra analizada ejemplos de organizaciones que parecen haber comenzado a evolucionar (incluso antes de que se produjese el descenso crítico de recursos públicos) modificando sus patrones de financiación y reduciendo el peso de los fondos públicos para obtener recursos de fuentes privadas.

En la Tabla 4 hemos reflejado la evolución de los recursos en términos medios que maneja cada grupo de organizaciones. Tal y como se puede observar, todos los grupos que se soportaban mayoritariamente sobre fondos públicos (grupos 2, 3 y 4) han visto trágicamente mermados sus ingresos. La caída de ingresos es especialmente importante en los grupos 3 y 4 desde 2009 hasta 2012, debido al extraordinario recorte que sufrió la AOD española.

Tabla. 4. Evolución de los ingresos (mediana) de los cuatro patrones de financiación en los años 2006, 2010 y 2012.<sup>6</sup>

	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 4</b>
2006	1.178.864	2.744.840	2.349.214	7.763.478
2010	1.099.869	2.149.300	2.789.906	7.005.787
2012	1.334.521	1.302.391	1.242.470	3.377.933

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes de la CONGDE.

A la luz de esta tabla, se puede inferir que las ONGD con mayor financiación privada han resistido mejor las condiciones restrictivas de los últimos años, mientras que las que cuentan con una mayor proporción de subvenciones públicas en su estructura de ingresos han visto mermado de manera más que considerable su tamaño en términos de ingresos. Algunas de las organizaciones que formaban parte de estos grupos han avanzado hacia la reducción del peso de los fondos públicos (tal y como se observa en las ONGD que pasan del grupo 2 al 1 o de los grupos 3 y 4 hacia el 2) mientras que otras se han mantenido inamovibles a pesar de la evolución nefasta de sus fuentes de financiación. En este último caso, si las organizaciones no han sabido adaptar la dimensión de sus gastos a la reducción de

<sup>6</sup> Se ha empleado la mediana para minorar el impacto que la elevada dispersión y el cambio de grupo de las organizaciones de mayor tamaño tienen sobre la media. Los años corresponden al principio y al final del periodo (2006 y 2012) y al momento a partir del cual disminuyó notablemente la AOD (2010).



ingresos, podrían encontrarse con serios problemas de supervivencia financiera. En el extremo, podría producirse la desaparición de la organización, tal y como ha sucedido, por ejemplo, con la Fundación para el Desarrollo Sostenido (FUNDESO)<sup>7</sup>, la cual, como observábamos en la Tabla 2 permaneció inmóvil durante todo el período en el Grupo 4. Otras organizaciones han respondido a esta reducción de recursos optando por una fusión de entidades, tal y como ha ocurrido con la creación de Alianza por la Solidaridad, fruto de la fusión de Habitáfrica, IPADE y Solidaridad Internacional (todas ellas con una elevada dependencia de ingresos públicos).

## 6. Conclusiones

En este artículo hemos analizado la estructura de ingresos de las ONGD españolas durante los años 2006-2012. Este período resulta especialmente significativo dada la reducción de recursos públicos que se produjo a partir de 2010. Mediante un análisis clúster hemos determinado cuatro patrones de financiación, dependiendo de la mayor o menor importancia de las principales fuentes de ingresos. Con estos datos, observamos que dos tercios de la muestra han mantenido su estructura de ingresos pese a la volatilidad global de las fuentes de recursos. Ello evidencia la existencia de rutinas o patrones de financiación mantenidos a lo largo del tiempo que dificultan la modificación del comportamiento de estas entidades porque suponen un cambio profundo en el funcionamiento de la organización. Así, las ONGD que descansaban mayoritariamente en los ingresos procedentes de las Administraciones Públicas se han visto abocadas a una elección entre dos posibilidades: Aumentar la importancia de la financiación privada (cambio del patrón de financiación) o reducir considerablemente su tamaño (en términos de ingresos), opción esta última seguida por la mayoría de entidades. Por su parte, las entidades con una elevada dependencia de recursos privados se han mantenido principalmente en ese grupo, debido a la escasez de recursos públicos con los que paliar el descenso (aunque menos pronunciado que en el caso público) de estos ingresos.

Las restricciones de financiación a través de las fuentes tradicionales de recursos de estas organizaciones han llevado a algunos de sus directivos a plantearse nuevas formas de autofinanciación o financiación propia más allá de las ayudas públicas y las donaciones privadas. En estos momentos de autocrítica, desde las organizaciones se han cuestionado si la bonanza en la financiación pública no les ha llevado a convertirse en meros gestores de los servicios de la Administración y a relajarse en la búsqueda de nuevas formas de financiación que pudieran darles más autonomía en la delimitación de sus planes estratégicos (Herranz de la Casa y Otero Parra, 2013). No obstante, los resultados no muestran un aumento de formas de financiación distintas a las subvenciones públicas o a las donaciones privadas aunque hayan variado los pesos o los organismos de los que proceden. Por ejemplo, las ventas de productos y servicios no llegan a suponer ni un 9% en el grupo en el que más protagonismo tienen (grupo 2) y, aunque tanto

---

<sup>7</sup> <https://www.facebook.com/fundesos/?fref=nf>.

recursos públicos como privados se han visto afectados negativamente por la crisis, las organizaciones no han mostrado en ningún caso un comportamiento de búsqueda de nuevas fuentes de financiación ajenas a las tradicionales.

Además, como ya se apuntó en la motivación de este trabajo, la literatura sobre vulnerabilidad financiera (Tuckman y Chang, 1991) también apunta a la diversificación de fuentes como una forma de reducir la exposición de la organización a posibles riesgos de financiación. Siguiendo estudios previos, esa mayor diversificación de ingresos conlleva una mayor estabilidad de los ingresos totales (Carroll y Stater, 2009) y permite aumentar la independencia y la autonomía de la entidad (Froelich, 1999). Esta defensa de la diversificación de los recursos supondría buscar un equilibrio entre las distintas fuentes de financiación tradicionales (donaciones privadas, subvenciones públicas) pero también introducir en la ecuación nuevas fuentes de recursos que, como también hemos comentado, no han ganado en protagonismo y serían posiblemente menos volátiles que las anteriores. En concreto, estaríamos refiriéndonos a los ingresos derivados de una posible actividad comercial o bien a los procedentes de su patrimonio. En este período han sido los fondos públicos los más afectados por la crisis, pero nada impide que en otra ocasión sean los privados los que más se reduzcan. En este sentido, queda pendiente el análisis del periodo posterior al que comprende este estudio, interesante por el escenario de recuperación económica pero mantenimiento de bajos niveles de AOD, lo cual se convierte en una línea de investigación futura.

No podemos cerrar esta argumentación en defensa de la diversificación de recursos sin añadir que la literatura tampoco se muestra unánime a este respecto. De hecho, en los últimos años, son varios los autores que han evidenciado que algunas organizaciones, dependiendo de su ámbito de actuación y de su idiosincrasia organizativa, pueden beneficiarse de estructuras de financiación concentradas (Chikoto y Neely, 2014; von Schnurbein and Fritz, 2018).

Por último, habría que tener en cuenta que la estructura de financiación de una organización no siempre depende de su voluntad. De hecho, aunque una ONGD financiada tradicionalmente por recursos públicos esté dispuesta a cambiar sus fuentes de ingresos, esto no siempre es posible, dado que también hay que considerar que los fondos públicos influyen sobre la captación de fondos privados (efecto crowding out o crowding in) condicionando la estructura de ingresos de la organización (Brooks, 2000).

En definitiva, aunque las organizaciones que se han venido financiando mayoritariamente con fondos públicos deberían apostar por la diversificación de fuentes de recursos e incluso por vías poco habituales en el sector –como las ventas de productos o servicios–, la inercia organizativa y la de algunos donantes privados que no acostumbran a cofinanciar proyectos con los organismos públicos pueden suponer un obstáculo insalvable para la evolución de la entidad y, en definitiva, para lo que puede marcar la diferencia entre continuar desarrollando proyectos o desaparecer.

## 7. Referencias bibliográficas

- Alexander, J., Nank, R. y Stivers, C. (1999) Implications of welfare reform: Do nonprofit survival strategies threaten civil society?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 28, Vol. 4, pp. 452-475.
- Álvarez-González, L.I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M. y Sanzo-Pérez, M.J. (2017) Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. *BRQ Business Research Quarterly*, N° 20, Vol. 2, pp. 112-123.
- Andrés-Alonso, P., García-Rodríguez, I. y Romero-Merino, M.E. (2015) The Dangers of Assessing the Financial Vulnerability of Nonprofits Using Traditional Measures. *Nonprofit Management and Leadership*, N° 25, Vol. 4, pp. 371-382.
- Andrés-Alonso, P., Martín-Cruz, N. y Romero-Merino, M.E. (2006) The governance of nonprofit organizations: Empirical evidence from nongovernmental development organizations in Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 35, Vol. 4, pp. 588-604.
- Aschari-Lincoln, J. y Jäger, U.P. (2016) Analysis of determinants of revenue sources for international NGOs: Influence of beneficiaries and organizational characteristics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 45, Vol. 3, pp. 612-629.
- Bingham, T. y Walters, G. (2013) Financial sustainability within UK charities: Community sport trusts and corporate social responsibility partnerships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, N° 24, Vol. 3, pp. 606-629.
- Brooks, A.C. (2000) Public subsidies and charitable giving: Crowding out, crowding in, or both?. *Journal of Policy Analysis and Management*, N° 19, Vol. 3, pp. 451-464.
- Calabrese, T.D. (2012) The accumulation of nonprofit profits: A dynamic analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 41, Vol. 2, pp. 300-324.
- Calabrese, T. (2013) Running on empty: The operating reserves of US nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, N° 23, Vol. 3, pp. 281-302.
- Carroll, D.A. y Stater, K.A. (2009) Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, N° 19, pp. 947-966.
- Chaves, M., Stephens, L. y Galaskiewicz, J. (2004) Does government funding suppress nonprofits' political activity?. *American Sociological Review*, N° 69, Vol. 2, pp. 292-316.
- Chikoto, G.L. y Neely, D.G. (2014) Building nonprofit financial capacity: The impact of revenue concentration and overhead costs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 43, Vol. 3, pp. 570-588.
- COORDINADORA DE ONGD DE ESPAÑA (CONGDE) (varios años). Informes de la Coordinadora sobre el sector de las ONGD. ¿Conoces el trabajo de las ONGD españolas en el mundo? Disponible en <http://informe2014.coordinadoraongd.org/> (Consultado el 20 de diciembre de 2016).
- Denison, D.V. (2009) Which nonprofit organizations borrow?. *Public Budgeting & Finance*, N° 29, Vol. 3, pp. 110-123.
- Ecer, S., Magro, M. y Sarça, S. (2017) The Relationship Between Nonprofits' Revenue Composition and Their Economic-Financial Efficiency. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 46, Vol. 1, pp. 141-155.
- Fischer, R.L., Wilsker, A. y Young, D.R. (2011) Exploring the revenue mix of nonprofit organizations: Does it relate to publicness?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 40, Vol. 4, pp. 662-681.

- Freres, C. y Martínez, I. (2014) Spanish Development NGOs and the State: A Continuously Evolving Relationship. En: Hoebink, P. y Schulpen, L. (eds.) *Private Development Aid in Europe. Foreign Aid between the Public and the Private Domain*. London: Palgrave MacMillan.
- Froelich, K.A. (1999) Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 28, Vol. 3, pp. 246-268.
- Frumkin, P. y Keating, E.K. (2011) Diversification reconsidered: The risks and rewards of revenue concentration. *Journal of Social Entrepreneurship*, N° 2, Vol. 2, pp. 151-164.
- Fuertes-Fuertes, I. y Maset-Llaudes, A. (2007) Exploring Spanish nongovernmental organizations for development: An empirical approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 36 Vol. 4, pp. 695-706.
- Gálvez Rodríguez, M.M., Caba Pérez, M.C. y López Godoy, M. (2012) Determining factors in online transparency of NGOs: A Spanish case study. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, N° 23, Vol. 3, pp. 661-683.
- García Cebrián, L.I. y Marcuello Servós, C.M. (2007) Eficiencia y captación de fondos en las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. *Ciriec-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 58, pp. 221-249.
- Gaver, J.J. e Im, S.M. (2013) Funding Sources and Excess CEO Compensation in Not-for-Profit Organizations. *Accounting Horizons*, N° 28, Vol. 1, pp. 1-16.
- Guo, B. (2006) Charity for profit? Exploring factors associated with the commercialization of human service nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 35, Vol. 1, pp. 123-138.
- Guo, C. (2007) When government becomes the principal philanthropist: The effects of public funding on patterns of nonprofit governance. *Public Administration Review*, N° 67, Vol. 3, pp. 458-473.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999) *Análisis Multivariante* (5ª Ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Handy, F. y Webb, N.J. (2003) A theoretical model of the effects of public funding on saving decisions by charitable nonprofit service providers. *Annals of Public and Cooperative Economics*, N° 74, Vol. 2, pp. 261-282.
- Herman, R.D. y Renz, D.O. (2008) Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management and Leadership*, N° 18, Vol. 4, pp. 399-415.
- Herranz de la Casa, J.M. y Otero Parra, J.A. (2013) La voz de las organizaciones sociales que trabajan en el ámbito de la exclusión social de Castilla y León". En: Romero Merino, M.E. (coord.) *La nueva dimensión de la exclusión social en Castilla y León*. Colección Claustrum, 10. Valladolid: Universidad Europea Miguel de Cervantes.
- Herzer, D. y Nunnenkamp, P. (2013) Private donations, government grants, commercial activities, and fundraising: Cointegration and causality for NGOs in international development cooperation. *World Development*, N° 46, pp. 234-251.
- Hodge, M.M. y Piccolo, R.F. (2005) Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence. *Nonprofit Management and Leadership*, N° 16, Vol. 2, pp. 171-190.
- Jang, H.S. y Feiock, R.C. (2007) Public versus private funding of nonprofit organizations: Implications for collaboration. *Public Performance & Management Review*, N° 31, Vol. 2, pp. 174-190.

- Keating, E., Fischer, M., Gordon, T. y Greenlee, J. (2005) Assessing financial vulnerability in the nonprofit sector. KSG Working paper N° RWP05-002. Disponible en <https://research.hks.harvard.edu/publications/workingpapers/citation.aspx?PubId=2276&type=WPN>.
- Kerlin, J.A. y Pollak, T.H. (2011) Nonprofit commercial revenue: A replacement for declining government grants and private contributions?. *The American Review of Public Administration*, N° 41, Vol. 6, pp. 686-704.
- Kingma, B.R. (1993) Portfolio theory and nonprofit financial stability. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 22, Vol. 2, pp. 105-119.
- Lin, W. y Wang, Q. (2016) What Helped Nonprofits Weather the Great Recession?. *Nonprofit Management and Leadership*, N° 26, Vol. 3, pp. 257-276.
- Lu, J. (2015) Which nonprofit gets more government funding?. *Nonprofit Management and Leadership*, N° 25, Vol. 3, pp. 297-312.
- Maier, F., Meyer, M. y Steinbereithner, M. (2016) Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 45, Vol. 1, pp. 64-86.
- Mayer, W.J., Wang, H.C., Egginton, J.F. y Flint, H.S. (2014) The impact of revenue diversification on expected revenue and volatility for nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 43, Vol. 2, pp. 374-392.
- OXFAM INTERMON (2011-12) Memoria 2011/12. Disponible en <https://www.oxfamintermon.org/es/documentos/26/11/12/memoria-201112>.
- Pardo, E. y Valor, C. (2012) La estructura financiera en las Entidades No Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, N° 14, pp. 107-127.
- PLAN ANUAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (PACI) (varios años). Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Disponible en <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/CooperacionAIDesArrollo/Paginas/Planificaci%C3%B3n.aspx> (Consultado el 20 de diciembre de 2016) y Cooperación en cifras. <http://cooperacionencifras.exteriores.gob.es> (Consultado el 20 de diciembre de 2016).
- Prentice, C.R. (2016) Understanding nonprofit financial health: Exploring the effects of organizational and environmental variables. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 45, Vol. 5, pp. 888-909.
- Tinkelman, D. (1998) Differences in sensitivity of financial statement users to joint cost allocations: The case of nonprofit organizations. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, N° 13, pp. 377-393.
- Tinkelman, D. (2010) Revenue interactions: crowding out, crowding in, or neither?. En: Seaman, B.A. y Young, A. (eds). *Handbook of research on nonprofit economics and management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 18-41.
- Tuckman, H.P. y Chang, C.F. (1991) A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 20, Vol. 4, pp. 445-460.
- Verbruggen, S., Christiaens, J. y Milis, K. (2011) Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations' compliance with reporting standards?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 40, Vol. 1, pp. 5-32.
- Von Schnurbein, G. y Fritz, T.M. (2017) Benefits and drivers of nonprofit revenue concentration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 43, Vol. 5, 922-943.
- Wang, S. (2006) Money and Autonomy: Patterns of Civil Society Finance and Their Implications. *Studies in Comparative International Development*, N° 40, Vol. 4, pp. 3-29.

- Wicker, P. y Breuer, C. (2014) Examining the financial condition of sport governing bodies: The effects of revenue diversification and organizational success factors. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, N° 25, Vol. 4, pp. 929-948.
- Yan, W., Denison, D.V. y Butler, J.S. (2009) Revenue Structure and Nonprofit Borrowing. *Public Finance Review*, N° 37, Vol. 1, pp. 47-67.