

**PONENCIA**

**Administración eficiente de los institutos religiosos: planificación de las necesidades financieras por razón de la situación de sus miembros**

**Margarita Alcalde, stj**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE  
LOS INSTITUTOS RELIGIOSOS:  
PLANIFICACIÓN DE LAS  
NECESIDADES FINANCIERAS POR  
RAZÓN DE LA SITUACIÓN DE SUS  
MIEMBROS**

Jornadas de administración CONFER  
Madrid, 19-20 octubre

mejor.

1. Tal vez el título de esta comunicación es demasiado pretencioso. No sé si podemos calificar la administración económica de nuestra provincia religiosa como eficiente. Pero lo que sí puedo decir es que desde hace años venimos reflexionando sobre la situación de la provincia, hemos planificado las necesidades con tiempo y hemos tomado decisiones concretas, en ocasiones arriesgadas. También puedo decir que nos sentimos satisfechas del trabajo realizado y que los resultados avalan este trabajo. Aunque lo digo con humildad. Seguramente podríamos haber hecho más cosas, podríamos haber hecho otras cosas, o podríamos haberlas hecho

**PRÓLOGO**

2. Sé que el tema que se me ha encomendado es el de la planificación de las necesidades financieras por razón de la situación de los miembros de la congregación, pero no puedo explicar cómo empezamos esta reflexión sin un prólogo muy breve, para que podamos conocer los antecedentes de nuestra reflexión.



3. La Compañía de Santa Teresa de Jesús en España (en el mapa aparece también Portugal, pero estamos hablando sólo de España), en el año 2007, se dividía en 4 provincias y respondía de 24 colegios, casualmente 6 colegios en cada provincia.



**Gobierno general  
y gobiernos provinciales  
de España**

- 2007-2009. Proceso de discernimiento sobre los colegios de la Compañía en España
- 23 diciembre 2009. Constitución de la Fundación Escuela Teresiana
- Cursos 2010-11 y 2011-12. Incorporación de los colegios a la Fundación

4. El gobierno general, con los gobiernos provinciales de las cuatro provincias de España, iniciaron en el año 2007 un proceso de reflexión y discernimiento sobre los colegios de la Compañía en España. Después de dos años de trabajos y reuniones, se tomó la decisión de crear una Fundación para asumir la titularidad de los centros. El 23 de diciembre de 2009 se constituyó la Fundación Escuela Teresiana. Al iniciar el curso 2010-11 se incorporaron a la Fundación 8 colegios, dos de cada provincia. Y al empezar el curso 2011-12 se incorporaron el resto de los colegios.

## REFLEXIÓN Y ACTUACIONES

5. Una vez situados en este contexto, empezamos el recorrido por nuestra andadura como provincia. Vamos a centrar nuestra atención en la reflexión que fuimos haciendo y en las actuaciones que se derivaron de esta reflexión.



Provincia Virgen de la Esperanza  
Equipo Económico Provincial

Octubre 2009

Se inicia la reflexión sobre la nueva organización de la economía provincial, una vez que los centros hayan pasado a la Fundación.

6. La reflexión económica de nuestra provincia, la provincia Virgen de la Esperanza, ha sido promovida y acompañada desde el principio por el Equipo Económico Provincial. El gobierno provincial ha estado implicado y comprometido en todo momento y todas las hermanas de la provincia han participado de la reflexión y de las actuaciones que se han ido llevando a cabo.

- En octubre de 2009, cuando ya se había tomado la decisión interprovincial de crear la Fundación Escuela Teresiana, pero aún no se había constituido, el equipo económico de nuestra provincia inició la

reflexión sobre la nueva organización de la economía provincial, una vez que los centros hubieran pasado a la Fundación, que, como ya hemos visto, sucedió a finales de 2011.



7. Antes de pasar al contenido de nuestra reflexión, quiero presentarles mi provincia, para que se sitúen geográficamente. La provincia Virgen de la Esperanza tiene tres grandes núcleos: Centro, que comprende Madrid y Toledo; Andalucía, con casas en Huelva y Sevilla; y Canarias, con comunidades de la isla de Gran Canaria. Las decisiones que hemos ido tomando no sólo han tenido en cuenta el número de hermanas, o la estructura de ingresos y gastos de las comunidades, sino también nuestra geografía, es decir, nuestra realidad.

### ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE LA PROVINCIA A 10, 20 Y 30 AÑOS

1. Análisis actuarial de la evolución esperada del número de hermanas  
- Conclusiones
2. Estudio de evolución de ingresos y gastos de las comunidades  
- Conclusiones
3. Actuaciones

8. Lo primero que hicimos, en octubre de 2009, fue plantear un estudio de las necesidades de la provincia a 10, 20 y 30 años.

El estudio tuvo dos grandes apartados:

- Un análisis actuarial de la evolución esperada el número de hermanas
- Un estudio de la posible evolución de los ingresos y los gastos de las comunidades.

De ambos apartados se deducían unas conclusiones, que nos fueron llevando a tomar decisiones y, por lo tanto, actuaciones concretas.

Ahora vamos a ir viendo con detenimiento cada uno de estos tres grandes bloques.

1

### ANÁLISIS ACTUARIAL DE LA EVOLUCIÓN ESPERADA DEL NÚMERO DE HERMANAS

9. Lo primero que hicimos, en enero de 2010, fue un análisis actuarial de la evolución esperada del número de hermanas.

¿En qué consiste este análisis? No se trata más que de introducir los datos de número y edad de las hermanas en un programa, y éste aplica modelos estadísticos y matemáticos para construir tablas de vida y gráficas que muestran la evolución probable de la población estudiada.

Año	2009	2014	2019	2024	2029	2034	2039
Población	134	132	123	111	90	72	55

10. Para que nos hagamos una idea, éste es el cuadro que nos apareció a nosotras. Las columnas amarillas corresponden a los datos que introdujimos con fecha 2009. Y a continuación aparece el número de hermanas esperado de cinco en cinco años.

Al final de cada columna se ve puede apreciar el descenso previsible del número de hermanas de la provincia en los siguientes años.

En el programa se pueden introducir distintas variables, por ejemplo, el incremento previsto en la población, en nuestro caso, por entradas de nuevas vocaciones. Nosotras barajamos varias hipótesis, pero siendo

realistas, aquí aparece la hipótesis de 0 entradas. Aunque también se puede dar la circunstancia de incremento de la población por el regreso de hermanas que estaban en otras provincias.



11. A partir de los datos de la tabla, elaboramos algunas gráficas que nos ayudasen a conocer y a valorar la situación.

En esta primera gráfica se ve el descenso previsto del número de hermanas hasta 2039, de forma moderada al principio, y de una forma más rápida a partir de 2024.



12. Pero más interesante que el número total de hermanas, nos parecen las gráficas de evolución por edades.

Ésta es la evolución prevista del número de hermanas de menos de 65 años

En los próximos años el número de hermanas menores de 65 años descenderá considerablemente.



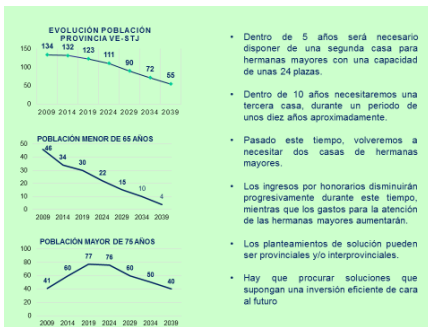
13. Por su parte, en los próximos años el número de hermanas mayores se incrementará notablemente.

En diez años esta cifra llegará a 77 hermanas.

A partir de este momento, el número de hermanas mayores de 75 años empezará a disminuir, pero no muy deprisa. En los siguientes diez años volverá a haber en torno a 60 Hermanas mayores de 75 años, y en los diez años siguientes descenderán hasta 40 Hermanas.

**CONCLUSIONES**

14. ¿Qué conclusiones podemos extraer de estos datos?



15. Recordamos que el estudio se hizo en 2009.

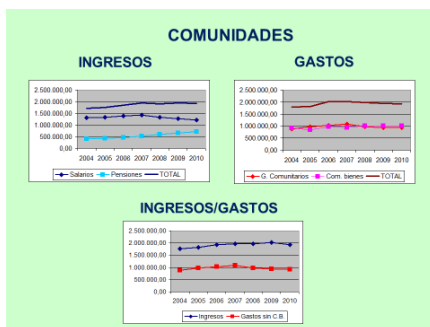
Las conclusiones a las que llegamos en ese momento son las que aparecen en la diapositiva y que se trasladaron puntualmente al gobierno provincial.

En ese momento en la provincia había una casa para hermanas mayores en Madrid con capacidad para 24 hermanas, y había una comunidad en Huelva, no adaptada para hermanas mayores, pero con espacio suficiente para adaptarla.

2

**ESTUDIO DE EVOLUCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS DE LAS COMUNIDADES**

16. Dejamos aquí el tema y continuamos con la segunda parte de nuestro estudio: la evolución de los ingresos y los gastos de las comunidades, que realizamos en enero de 2011.



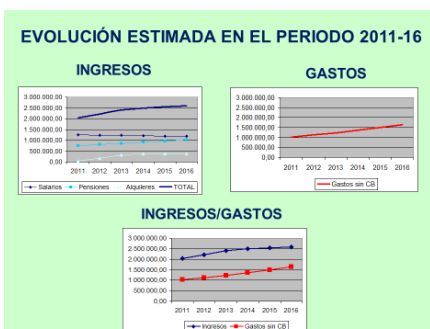
17. Con el cierre de 2010 ya realizado, hicimos un estudio de la evolución de los ingresos y los gastos de las comunidades desde el año 2004.

- Consideramos los dos grandes conceptos de ingresos comunitarios: los salarios y las pensiones. Otros ingresos excepcionales que en ocasiones se producen no son nada significativos.

Como se ve en la gráfica, los ingresos por salarios empezaron a disminuir a partir de 2007, mientras que los ingresos por pensiones han ido aumentando año a año. No obstante, en 2010 los salarios

todavía eran superiores a las pensiones.

- Por lo que se refiere a los gastos, consideramos dos grandes bloques: por una parte los gastos comunitarios donde se incluyen todos los conceptos que suponen gasto para las comunidades (compras, suministros, personal o empresas contratadas, reparaciones, alimentación, gastos médicos, RETA, etc.), y por otra parte la comunicación de bienes, que se contabiliza como gasto, pero que no es en realidad un gasto en el que incurra la comunidad, sino la cantidad que la comunidad destina a compartir con la Iglesia, acción social, obras apostólicas, y con la propia provincia. En este gráfico vemos que durante los años estudiados la comunicación de bienes y los gastos comunitarios fueron prácticamente iguales, lo que significa que, del total de los ingresos de las comunidades, la mitad aproximadamente sirve para sufragar los gastos, y la otra mitad se comparte en comunicación de bienes externa y con la provincia. Además se percibe que el nivel de gasto se mantiene prácticamente estable, sin una clara tendencia al crecimiento o al decrecimiento.
- En la última gráfica comparativa entre ingresos y gastos se ve que los ingresos están por encima de los gastos en prácticamente el doble, tal y como ya habíamos mencionado anteriormente.



18. Con los datos de 2004 a 2010 se realizó el estudio de la evolución estimada de ingresos y gastos para dos periodos: 2011-2016 y 2017-2022.

Vamos a ver en primer lugar las gráficas del periodo 2011-2016.

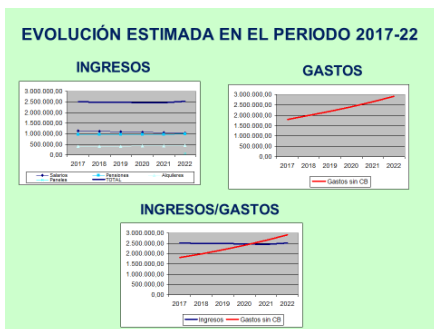
-Para los ingresos comunitarios supusimos:

Un incremento salarial y de las pensiones del 2% anual. (Ahora sabemos que fuimos muy optimistas en nuestras previsiones)

Además, introdujimos un nuevo concepto de ingresos: los alquileres de los edificios de los Colegios a la FET, según lo establecido en los convenios firmados entre la provincia y al Fundación. (También aquí fuimos demasiado optimistas y de hecho el IPC negativo de los últimos años hizo disminuir la cantidad recibida en concepto de alquileres).

Los ingresos por el rendimiento de las inversiones financieras no se consideraron significativos.

- Por otro lado, supusimos un incremento anual del gasto de un 10%, a pesar de que seríamos menos hermanas.
- El análisis de estos datos muestra que durante el sexenio 2011/2016 la previsión de ingresos frente a gastos sigue siendo positiva, como así ha sido de hecho, porque supusimos un incremento anual de los gastos excesivo y un prudente incremento salarial. En ese momento transmitimos a la provincia un mensaje de confianza y tranquilidad para este periodo, basándonos en los datos de los que disponíamos.



19. En el estudio que realizamos en el año 2010, nos aventuramos todavía más e hicimos la proyección de la evolución estimada de ingresos y gastos comunitarios para el periodo 2017-2022.

- Supusimos, para los ingresos comunitarios:

Un incremento salarial y de las pensiones del 2% anual.

Para los alquileres de los edificios de los Colegios a la FET un incremento del IPC del 2% anual.

E introdujimos un nuevo concepto de ingresos. En el año 2007 la provincia había realizado una fuerte inversión para la instalación de paneles fotovoltaicos en las terrazas de cinco colegios, porque las

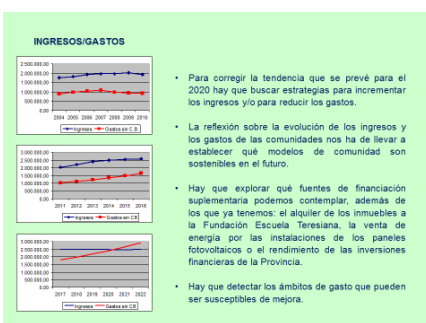
decisiones y las acciones concretas para mejorar la gestión provincial no empezaron con la Fundación Escuela Teresiana, y nos habían llevado a llevar a cabo esta inversión. En el año 2022 se termina de pagar la deuda contraída con el banco y ya habrá un resto que será ingreso neto. Sólo a partir de 2023 se obtendrá íntegramente como ingreso la cantidad correspondiente a la venta de energía solar.

Los ingresos por el rendimiento de las inversiones financieras no se consideraron significativos.

- Por otro lado, se supuso un incremento anual del gasto de un 10%, a pesar de que seríamos menos hermanas.
- Según estos cálculos en 2020 comenzaría la inversión entre ingresos y gastos. No obstante, ya hemos indicado varios factores que hay que tener en cuenta. Por un lado, los gastos fácilmente no crecerán en una proporción del 10% anual, puesto que no lo han venido haciendo en los últimos años. Por otro lado, no se ha tenido en cuenta ningún ingreso por rendimientos financieros que probablemente habrá todos los años. Además, si se adelantase la cancelación de la deuda contraída por la instalación de los paneles fotovoltaicos, podríamos contar con un ingreso anual a partir de 2020, superior a los 300.000 €.



20. Con el estudio de evolución de ingresos y gastos de las comunidades, podíamos sacar otras conclusiones:

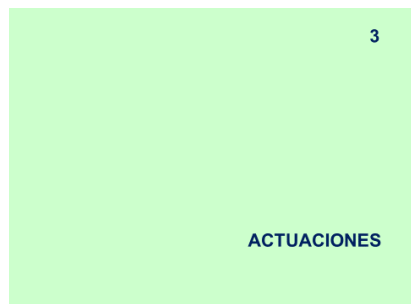


21. Aquí he presentado algunas de las gráficas que realizamos en el estudio, pero ya podéis imaginar que había muchos datos y muchas gráficas.

Por ejemplo, sabíamos, con vistas a la reflexión sobre las casas para hermanas mayores, que el coste por persona atendida en nuestra casa de Madrid (la única de hermanas mayores que teníamos en 2009) era un 30 % menor al que se cobra en una residencia media.

Este dato muestra que la gestión está siendo eficiente y es un modelo viable frente a otras alternativas.

- Sabíamos también que el gasto en alimentación era muy fuerte para las comunidades que vivían en los edificios de los colegios y tenían una empresa de comedor, principalmente durante los meses de verano.
- Estas mismas comunidades soportaban un gasto desproporcionado en suministros.
- Además, nos preocupaba el rendimiento que podíamos obtener de las dos casas de descanso de la provincia y de algunas viviendas que podían quedar desocupadas.

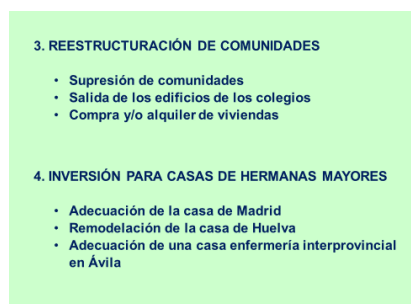


22. ¿Qué actuaciones son las que hemos ido implementando en la provincia desde el año 2009 para que nuestra administración fuera más eficiente?



23. En primer lugar, se propuso una reestructuración de la administración provincial. Esta acción no se desprende directamente de la situación de las hermanas, pero la quiero destacar por dos motivos: en primer lugar, supuso un importante paso en el modo de entender y llevar a cabo de manera profesional la economía en la provincia, y en segundo lugar, por el papel tan relevante que tomó el equipo económico provincial, y que es el que ha impulsado y gestionado todas las acciones que van a aparecer a continuación. Esta reestructuración se hizo efectiva en septiembre de 2011.

- En segundo lugar, en el año 2012 se elaboró la Programación Económica Provincial, con la participación de los equipos provinciales y las comunidades. En esta programación, además de los principios y criterios para la gestión económica de la provincia, se describe el modo de funcionamiento económico de la dirección provincial y de las comunidades. Y ya se dibujan las prioridades de acción para el sexenio, que se habían desprendido de los estudios realizados sobre la evolución del número de hermanas y la evolución de ingresos y gastos.



24. Desde un tiempo atrás ya se venía realizando un proceso de reestructuración de comunidades: salida de los edificios de los colegios, compra y/o alquiler de viviendas. En la actualidad sólo dos comunidades viven en el colegio, una de ellas con todas las dependencias y suministros separados.

- De las conclusiones obtenidas en el análisis actuarial de la evolución esperada del número de hermanas, se desprendían algunas actuaciones claras respecto de la inversión provincial para establecer las casas de hermanas mayores necesarias. Si recordamos lo que

dijimos anteriormente, en el año 2009 la provincia tenía una casa en Madrid con una comunidad residencia de hermanas mayores. En cinco años íbamos a necesitar una segunda casa y en 10 una tercera. Así que nos pusimos manos a la obra. En primer lugar se realizó una importante obra de remodelación de la comunidad de Huelva para adaptarla a casa residencia de hermanas mayores en el verano de 2011.

En este mismo año se inició un proceso de reflexión y discernimiento con otra de las provincias de España, para constituir una enfermería interprovincial en Ávila, que incluía el proyecto de remodelación de espacios en la casa de Ávila y su financiación. En el año 2014 finalizó la obra y se constituyó la comunidad interprovincial. 10 hermanas de la provincia fueron destinadas ese año a la enfermería interprovincial.

Por último durante los años 2014, 2015 y 2016 se realizaron importantes obras de adaptación de la casa de Madrid para casa de hermanas mayores. En este tiempo se han ido cumpliendo las previsiones sobre la



evolución del número de hermanas y son necesarias las tres casas para hermanas mayores con las que contamos en la actualidad.

#### 5. GESTIÓN DE INMUEBLES

- Alquiler de viviendas desocupadas
- Búsqueda de alternativas de ocupación de las casas de descanso: obras de reforma, estudio de precios, propaganda, otras ofertas...

#### 6. GESTIÓN CENTRALIZADA DE CONTRATOS

- Telefonía móvil
- Telefonía fija
- Servicio de internet
- Seguros de vehículos
- Seguros de viviendas
- Contratos de electricidad y gas
- Servicio de gestoría
- Servicio de comedor de comunidades

2009: 236.789,34 €  
2016: 168.090,51 €

25. Otro de los ámbitos de actuación económica ha sido la gestión de inmuebles. Además del alquiler de los edificios de los Colegios a la Fundación Escuela Teresiana, se han alquilado dos viviendas que quedaron desocupadas, una por la supresión de una comunidad en Gran Canaria y otra fruto de una herencia recibida en Madrid.

Además, se han realizado múltiples acciones encaminadas a mejorar el rendimiento de las dos casas de descanso de la provincia, una en Madrid y la otra en Cádiz. Esto ha supuesto empezar por realizar una inversión suficiente en cada una de las casas para acondicionarlas

mejor. También se adecuaron los precios para los diferentes grupos, se ha realizado propaganda en distintos medios, se han estudiado ofertas de diversas empresas interesadas en gestionar las casas, etc. En este momento una de las casas se sostiene por sí sola para su funcionamiento ordinario, mientras que la otra todavía es algo gravosa para la provincia.

- También se ha trabajado mucho durante todos estos años para ir llevando a cabo la gestión centralizada de diferentes contratos. Y unos nos fueron llevando a otros. Empezamos pensando en la telefonía móvil, y ésta nos llevó a la telefonía fija y al servicio de internet para las comunidades, de modo que en este momento todas las comunidades y hermanas estamos adheridas a un único contrato provincial con una operadora, lo que nos ha reportado un ahorro considerable en el gasto de teléfono. Todos los vehículos de las comunidades tienen la cobertura de la misma aseguradora. Lo mismo ocurre con los seguros multirriesgo de las viviendas de las comunidades. Al estudiar los contratos de electricidad terminamos por ampliar también al gas y establecer un contrato provincial conjunto de luz y gas. Y unificamos en una única gestoría todos los contratos laborales de la provincia y de las comunidades. Por último, se gestionó a nivel provincial el servicio de comedor para las dos comunidades que vivían en el edificio de un colegio. Ahora ya sólo queda una en estas circunstancias.

Esta gestión centralizada ha supuesto un importante trabajo:

. Recogida de datos . Análisis de diferentes opciones . Negociación con diferentes empresas

. Regulación de las coberturas de los seguros. Ajuste de la potencia eléctrica en algunas comunidades, etc.

- Y los resultados son bastante satisfactorios. Como ejemplo, los gastos por servicios exteriores del conjunto de las comunidades en 2009 fue de 236.789,34 €; y en 2016, de 168.090,51 €. Es decir 68.698,83 € menos, lo que supone un ahorro del 29%.

Las previsiones sobre la evolución de los ingresos y gastos de las comunidades se van cumpliendo en términos generales: los ingresos han aumentando ligeramente y algunos gastos se han incrementado en mayor medida, pero hemos sido capaces de corregir la tendencia al poner en prácticas las diferentes actuaciones de las que hemos hablado.

#### 7. OTROS TEMAS

- Seguimiento de los acuerdos establecidos entre la Provincia y la Fundación Escuela Teresiana
- Estudio de la cotización a la Seguridad Social de las hermanas en activo:
  - Elaboración de un plan de cotización
  - Estudio, discernimiento y ampliación de la cotización a la Seguridad Social para la asistencia médica
- Estudio de los gastos de personal de las comunidades para buscar alternativas de gestión

26. En este tiempo también hemos abordado otros temas:

- Por supuesto, el seguimiento de los acuerdos establecidos con la Fundación Escuela Teresiana, tanto para asumir nuestros compromisos (obras comprometidas, gastos compartidos) como para asegurarnos de recibir los ingresos correspondientes (salarios de hermanas y alquiler de edificios).

- También se hizo un estudio de la cotización de las hermanas a la Seguridad Social. Fruto de este estudio se llevaron a cabo dos acciones

concretas: la elaboración del plan de cotización a la Seguridad Social para las hermanas en activo de modo que se aseguren pensiones elevadas cuando estas hermanas se jubilen, y el discernimiento provincial para ampliar la cotización de las hermanas a la Seguridad Social para que cubriese la asistencia sanitaria. Este hecho vino acompañado de la rescisión del seguro médico privado por parte de la mayoría de las hermanas en activo, lo que ha supuesto un ahorro considerable en gastos médicos. De

esta manera se ve que las actuaciones que se han seguido no siempre han ido a disminuir el gasto, sino que se ha invertido cuando se ha visto conveniente, para incrementar los ingresos presentes o futuros.

- Además, se hizo un estudio de los gastos de personal de las comunidades que tienen contratada alguna persona para el servicio de limpieza o cuidado de hermanas mayores, por ejemplo. Fruto de este estudio ha sido la gestión centralizada de los contratos desde la Administración Provincial, el trabajo con una única gestoría, la elaboración de unos criterios para la contratación, etc.

-Y se me han olvidado cosas, seguro.

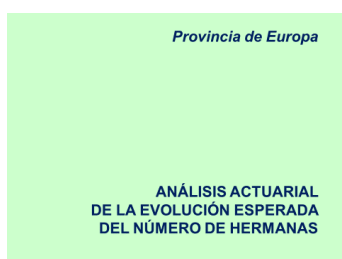


27. Empecé con un prólogo, que me pareció necesario incluir. Y ahora no puedo terminar esta historia sin un epílogo sumamente importante. Podríamos pensar que el trabajo está terminado, aunque sabemos que nunca se termina. Pero la dirección está tomada y ahora es cuestión de seguir en la misma línea. Pero no.

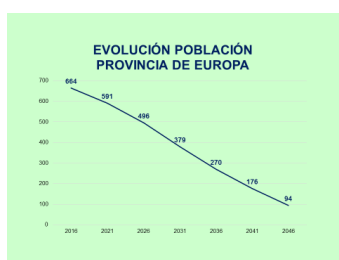


28. Desde el año 2014 la Compañía de Santa Teresa de Jesús en Europa empezó un proceso de reorganización que nos ha llevado a la siguiente decisión:

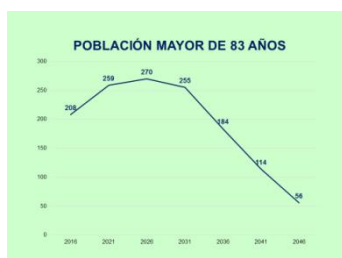
- En el año 2017
- Se va a constituir la provincia de Europa
- Formada por la unión de las 6 provincias actuales, 643 hermanas y 68 comunidades, 14 de las cuales ya son residencias o enfermerías.



29. En este último año el equipo formado por las ecónomas y los administradores de las seis provincias, además de otras muchas cosas, ya hemos realizado el análisis actuarial de la evolución esperada del número de hermanas de la provincia de Europa.



30. Ésta es la gráfica de la evolución de la población para los próximos 30 años.



31. Y ésta la gráfica de la evolución del número de hermanas mayores de 83 años. Fijamos esa edad como criterio por considerar que esas hermanas podrían necesitar vivir en comunidades enfermerías. Esta gráfica ya nos señala cuándo se producirá el pico más alto de número de hermanas mayores y a partir de qué momento van a empezar a quedar desocupadas las enfermerías.



*Continuará...*

32. No hemos hecho más que empezar. Pero la historia continuará. La experiencia de planificación de necesidades y decisión de actuaciones concretas que hemos tenido hasta ahora nos anima a emprender el camino con confianza.

Tendremos que afinar en el análisis de la evolución de los ingresos y gastos de las comunidades, y habrá que incorporar nuevas variables además de la evolución de las hermanas, como la gestión de los colegios propios en Italia y Portugal, o la posible supresión de beneficios fiscales.

Muchas gracias por vuestra atención.