ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Finanzas y subvenciones: gestionar el dinero de los donantes y la salud financiera

Material del curso · Semana 1 : La contabilidad de una ONG: principios, fondos restringidos y estados financieros

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gestionar las finanzas de una organización humanitaria y los fondos de los donantes: contabilidad de las ONG y fondos restringidos, presupuestos y costes compartidos, tesorería y tipo de cambio, seguimiento presupuestario y previsiones, normas de elegibilidad, ciclo de la subvención, financiación de los socios, auditorías y fraude, salud financiera, costes completos, reservas y diversificación, gobernanza y recuperación. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-finance-subventions/semaine-1/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Semana 1 : La contabilidad de una ONG: principios, fondos restringidos y estados financieros

Objetivos

- Comprender los principios contables que se aplican a una ONG: devengo, correlación de ingresos y gastos, prudencia, y distinción entre fondos restringidos y no restringidos.
- Leer e interpretar un balance, una cuenta de resultados y un estado de flujos de efectivo de una organización humanitaria.
- Detectar en los estados financieros las señales de alerta: déficit de fondos no restringidos, tesorería ajustada, fondos restringidos utilizados para otros fines.

Por qué la contabilidad importa a un directivo

Un director de país o un coordinador de programa no necesita ser contable, pero debe saber leer las cuentas: es él quien compromete los gastos, firma los informes a los donantes y responde a los auditores. La mayoría de las crisis financieras de las ONG no proceden de un fraude espectacular, sino de una acumulación de costes no cubiertos, prefinanciaciones no reembolsadas y gastos no elegibles que nadie vio a tiempo.

La contabilidad persigue tres fines: **rendir cuentas** (a los donantes, al consejo de administración, a las autoridades, al público), **dirigir** (saber dónde se está y decidir) y **proteger** (prevenir errores y desvíos gracias a una pista de auditoría). Las ONG siguen el marco contable de su país de registro (por ejemplo, el reglamento de la ANC en Francia, el SORP en el Reino Unido, las normas estadounidenses para organizaciones sin fines de lucro, o el SYSCOHADA revisado y su sistema aplicable a las entidades sin fines de lucro en el espacio OHADA).

> Regla básica: un gasto no documentado es un gasto que quizá habrá que reembolsar. Factura, prueba de pago, prueba de recepción y autorización constituyen el mínimo de todo justificante.

Devengo, caja y correlación

En la **contabilidad de caja**, una operación se registra cuando el dinero entra o sale. En la **contabilidad de devengo**, se registra cuando nace el derecho o la obligación: una factura recibida en diciembre y pagada en enero es un gasto de diciembre. Los estados financieros oficiales se llevan en devengo; muchas oficinas de terreno trabajan en caja en el día a día y registran asientos de ajuste al cierre.

El **principio de correlación** exige asociar los gastos al período al que corresponden. Un alquiler anual de 24 000 USD pagado por adelantado el 1 de octubre para un ejercicio que se

cierra el 31 de diciembre: 6 000 USD son un gasto del ejercicio, 18 000 USD son un **gasto pagado por anticipado** (un activo) en el balance.

Para las subvenciones, la regla habitual es reconocer el ingreso al ritmo de los gastos elegibles realizados. Si un donante desembolsa 500 000 USD en noviembre para un proyecto que ha gastado 120 000 USD al 31 de diciembre, el ingreso del ejercicio es de 120 000 USD y 380 000 USD figuran como **ingresos diferidos** o fondos diferidos, es decir, una deuda con el proyecto. Este dinero está en el banco, pero no pertenece libremente a la organización.

Prudencia. Las pérdidas probables se contabilizan en cuanto se conocen (por ejemplo, un gasto que el donante muy probablemente rechazará), pero no las ganancias inciertas. Una provisión para costes no elegibles protege a la organización de una mala sorpresa en la auditoría final.

Fondos restringidos y fondos no restringidos

La distinción más importante en las cuentas de una ONG es la que existe entre **fondos restringidos** (afectados) y **fondos no restringidos** (libres).

- **Fondos restringidos**: donados para un uso preciso (un proyecto, una zona, una actividad). Solo pueden servir para ese uso; utilizarlos en otra cosa, aunque sea temporalmente y sin acuerdo, es una falta que puede llevar al reembolso y a la pérdida de confianza del donante.
- **Fondos no restringidos**: donaciones libres, cuotas, costes indirectos recuperados, ingresos diversos. Financian lo que los donantes no pagan (una parte de la sede, la prospección, los costes no elegibles, las prefinanciaciones) y constituyen las **reservas**.
- **Fondos designados**: fondos no restringidos que el consejo de administración ha decidido reservar para un uso (por ejemplo, un fondo de respuesta a emergencias). El consejo puede revocar esa decisión; siguen siendo jurídicamente libres.

Una trampa frecuente: una organización puede mostrar una tesorería holgada mientras sus fondos no restringidos son negativos. Si tiene 900 000 USD en el banco, de los cuales 1 100 000 USD son fondos restringidos recibidos por adelantado, sus recursos libres son en realidad de −200 000 USD: ya ha consumido el dinero de los donantes para cubrir otros gastos.

> Indicador clave para un consejo de administración: el saldo de los fondos no restringidos y su evolución. Un saldo negativo o en descenso continuo es una alerta, sea cual sea la tesorería que se muestre.

Leer el balance

El **balance** es una fotografía en una fecha: lo que la organización posee (activo) y lo que debe, más sus fondos propios (pasivo). Las partidas típicas de una ONG:

Activo	Pasivo
Inmovilizado (vehículos, edificios, equipos)	Fondos propios: fondos no restringidos (reservas) y fondos restringidos
Cuentas por cobrar a donantes (gastos comprometidos aún no reembolsados)	Fondos diferidos o ingresos diferidos (subvenciones recibidas no gastadas)
Anticipos a socios y al personal	Deudas con proveedores, deudas sociales y fiscales
Existencias (bienes por distribuir)	Provisiones (litigios, indemnizaciones por fin de contrato, costes no elegibles probables)
Tesorería (bancos, cajas)	Préstamos eventuales

Tres lecturas rápidas:

- **Cuentas por cobrar a donantes elevadas**: la organización prefinancia sus proyectos; hay que verificar que los informes se envían a tiempo y que los importes serán aceptados.
- **Anticipos antiguos a socios**: los anticipos de más de seis meses no justificados son un riesgo de pérdida o de fraude.
- **Provisiones por fin de contrato**: en muchos países, la legislación laboral prevé indemnizaciones; si no están provisionadas, el final de un gran proyecto puede generar una deuda imprevista.

Cuenta de resultados y estado de flujos

La **cuenta de resultados** (o estado de actividades) presenta los ingresos y los gastos del ejercicio, a menudo por naturaleza (salarios, compras, transporte) y, en las ONG, también por **destino**: misiones sociales, captación de fondos, funcionamiento. El **ratio de misiones sociales** (proporción de los gastos dedicada a los programas) es muy observado por el público, pero debe leerse con prudencia: una organización que invierte poco en sus funciones de apoyo muestra un buen ratio y asume grandes riesgos.

El resultado se lee por fondos. Un superávit global puede ocultar un déficit de los fondos no restringidos compensado por fondos restringidos recibidos pero aún no gastados. Por ello, las cuentas presentan normalmente un cuadro de **variación de los fondos** por categoría.

El **estado de flujos de efectivo** explica cómo ha cambiado la tesorería: flujos de las actividades, de las inversiones (compras de vehículos) y de la financiación (préstamos). Una organización puede tener superávit y carecer de liquidez, si sus donantes pagan tarde; o tener déficit y mucha tesorería, si ha recibido grandes anticipos.

Ejemplo de lectura. Ingresos de 8,2 millones USD, gastos de 8,4 millones: déficit de 200 000 USD. Fondos no restringidos: al inicio 650 000, al final 410 000. La tesorería, por su parte, aumentó en 300 000 USD gracias a un anticipo de 1,5 millones recibido en diciembre. Conclusión: la situación de fondo se deteriora (las reservas libres bajaron un 37 %), aunque el banco esté mejor provisto.

El cierre y el diálogo con la contabilidad

El **cierre mensual** es la base de una información fiable. Comprende como mínimo: registro de todos los justificantes del mes; conciliación bancaria de cada cuenta (saldo del extracto = saldo contable, diferencias explicadas); arqueo de caja firmado por dos personas; seguimiento de los anticipos al personal y a los socios; control de las imputaciones (proyecto correcto, línea presupuestaria correcta); y envío de las cuentas a la sede en un plazo fijado (a menudo de 10 a 15 días).

La **conciliación bancaria** es el control más sencillo y más potente. Una diferencia no explicada desde hace varios meses, cheques emitidos no cobrados desde hace mucho tiempo o transferencias desconocidas son señales que deben tratarse de inmediato.

Para un responsable no financiero, tres hábitos bastan para cambiar la calidad de la gestión: leer cada mes con el contable el seguimiento presupuestario de sus proyectos; verificar que las imputaciones corresponden a la realidad de la actividad; y plantear la pregunta «¿qué podría rechazar el donante?» antes de firmar un gasto inusual.

> Una imputación «para equilibrar» (asignar un gasto al proyecto que todavía tiene presupuesto en lugar de al que realmente lo consumió) es una falsificación, aunque la intención sea buena. Los auditores la detectan por el tiempo de trabajo y las pruebas de actividad.

Ejercicio: leer la situación financiera de una ONG

Situación. Al 31 de diciembre, una ONG presenta: tesorería 1 300 000 USD; cuentas por cobrar a donantes 700 000 USD; anticipos a socios 260 000 USD, de los cuales 140 000 tienen más de 9 meses; inmovilizado 400 000 USD; deudas con proveedores y sociales 350 000 USD; fondos diferidos (subvenciones recibidas no gastadas) 1 650 000 USD; provisiones 0. Sus gastos anuales son de 6 000 000 USD. Emplea a 140 personas en un país cuya ley prevé una indemnización por fin de contrato estimada en 180 000 USD en total.

Trabajo solicitado. 1) Calcule los fondos propios (total del activo menos deudas, fondos diferidos y provisiones). 2) Vuelva a calcularlos con una provisión para indemnizaciones y una provisión del 50 % de los anticipos antiguos. 3) Suponiendo que el inmovilizado está financiado íntegramente con fondos propios, ¿cuántos meses de gastos representan los recursos libres?

Solución. Activo: 1 300 000 + 700 000 + 260 000 + 400 000 = 2 660 000. Fondos propios: 2 660 000 − 350 000 − 1 650 000 = 660 000 USD. Con provisiones: 660 000 − 180 000 − 70 000 = 410 000 USD. Recursos libres sin el inmovilizado: 410 000 − 400 000 = 10 000 USD, es decir, 10 000 / 500 000 = 0,02 meses de gastos. La organización no tiene prácticamente ninguna reserva disponible: su tesorería aparente descansa en el dinero de los donantes. Hay que provisionar, recuperar o justificar los anticipos antiguos y elaborar un plan de reconstitución de las reservas.

Para recordar

- Contabilidad de devengo: se registra cuando nace la obligación, no cuando circula el dinero.
- Una subvención recibida pero no gastada es una deuda con el proyecto (fondos diferidos), no una riqueza libre.
- El indicador clave es el saldo de los fondos no restringidos, no la tesorería.
- Provisionar lo probable: indemnizaciones por fin de contrato, costes no elegibles, anticipos incobrables.
- Conciliación bancaria mensual e imputaciones conformes a la realidad: dos controles innegociables.

Cuestionario

1. Un alquiler anual de 36 000 USD se paga por adelantado el 1 de julio; el ejercicio se cierra el 31 de diciembre. El gasto del ejercicio es:
   A. 36 000 USD
   B. 18 000 USD
   C. 0 USD
   D. 12 000 USD
2. Una ONG tiene 1 000 000 USD en el banco, de los cuales 1 200 000 USD son subvenciones recibidas no gastadas. Sus recursos libres son:
   A. Negativos: −200 000 USD
   B. 1 000 000 USD
   C. 2 200 000 USD
   D. 200 000 USD
3. Los fondos «designados» por el consejo de administración son:
   A. Fondos restringidos por un donante
   B. Fondos públicos
   C. Deudas
   D. Fondos no restringidos reservados por decisión del consejo, que puede revocar esa decisión
4. Imputar un gasto al proyecto que todavía tiene presupuesto en lugar de al que realmente lo consumió es:
   A. Una buena práctica de gestión
   B. Obligatorio a fin de año
   C. Una falsificación, aunque la intención sea buena
   D. Aceptable si el importe es pequeño
5. Una organización con superávit puede carecer de tesorería porque:
   A. Es imposible
   B. Sus donantes reembolsan tarde y ella prefinancia sus proyectos
   C. Tiene demasiadas reservas
   D. No tiene cuenta bancaria

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B