ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 11 : Reservas, fondos no restringidos y diversificación de la financiación

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-11/

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

Semana 11 : Reservas, fondos no restringidos y diversificación de la financiación

Objetivos

- Redactar una política de reservas: objetivo, composición, reglas de utilización y de reconstitución.
- Evaluar una estrategia de diversificación (fondos privados, fundaciones, fondos comunes, sector privado, ingresos propios) según su coste y su rendimiento.
- Comprender la financiación innovadora del sector (fondos comunes de país, financiación anticipatoria, seguros, financiación combinada) y sus exigencias financieras.

La política de reservas

Una **política de reservas**, adoptada por el consejo de administración, responde a cuatro preguntas:

- **Por qué**: cubrir los retrasos de pago de los donantes, financiar las indemnizaciones por fin de contrato, reaccionar ante una emergencia antes de cualquier financiación, absorber una pérdida cambiaria o un coste declarado no elegible.
- **Cuánto**: un objetivo calculado a partir de los riesgos, no una cifra arbitraria.
- **Quién decide su utilización**: umbrales de autorización (dirección, tesorero, consejo).
- **Cómo reconstituirlas**: plan a 2 o 3 años cuando se utiliza la reserva.

Cálculo basado en los riesgos. Ejemplo de una ONG de 12 millones USD al año:

Riesgo	Cálculo	Importe
Prefinanciación media	2 meses de gastos de los proyectos con pago a posteriori (4 M USD/año)	667 000
Indemnizaciones por fin de contrato	obligaciones legales calculadas	350 000
Costes no elegibles potenciales	1 % de los gastos	120 000
Respuesta inicial a emergencias	decisión del consejo	200 000
Total		1 337 000

Es decir, alrededor de 1,3 meses de gastos totales. Una reserva objetivo justificada de este modo es mucho más fácil de defender ante el consejo, los donantes institucionales y los donantes privados que unos «tres meses» tomados de un manual.

Los fondos no restringidos, un recurso estratégico

Los **fondos no restringidos** (donaciones privadas libres, cuotas, ingresos propios, algunas financiaciones institucionales plurianuales flexibles) son escasos: a menudo menos del 10 % de los ingresos de una ONG humanitaria. Sin embargo, son los únicos que permiten:

- responder en las primeras 72 horas de una crisis;
- cubrir los costes que los donantes no pagan (captación de fondos, innovación, preparación, déficit de costes compartidos);
- entrar en un país o un sector antes de que un donante se comprometa;
- constituir y reconstituir las reservas.

La regla de oro: los fondos no restringidos deben **asignarse por decisión explícita**, en el presupuesto anual de la organización, y no consumirse por defecto para cubrir los déficits. Una organización que «descubre» a final de año que sus fondos libres han cubierto sobrecostes de proyectos ha perdido su libertad estratégica sin haberlo decidido.

Diversificar: costes y rendimientos

Cada fuente de financiación tiene un **coste de adquisición** y un **rendimiento**. El ratio útil: coste de la captación / importe captado (o su inverso, el retorno de la inversión).

- **Donantes institucionales**: grandes importes, coste de redacción y de cumplimiento elevado, fondos restringidos.
- **Fundaciones**: importes medios, a menudo más flexibles, relación a largo plazo.
- **Donaciones individuales**: coste de arranque elevado (la primera donación suele costar más de lo que aporta), pero los donantes regulares son rentables a lo largo de varios años.
- **Sector privado**: mecenazgo, alianzas técnicas o logísticas, a veces en especie.
- **Ingresos propios**: prestaciones (formación, estudios, alquiler de almacén), que deben verificarse con el estatuto fiscal de la organización.

Ejemplo. Una campaña de captación de donantes regulares cuesta 60 000 USD y capta 1 000 donantes a 15 USD al mes. El 30 % abandona el primer año; a partir de ahí, se suponen 1 000 × 70 % = 700 donantes activos de media durante 3 años. Ingresos a 3 años ≈ 700 × 15 × 36 = 378 000 USD. Retorno: 378 000 / 60 000 = 6,3 dólares por dólar invertido, pero con un primer año probablemente deficitario. Por tanto, se necesitan fondos para invertir antes de cosechar.

Los fondos comunes y la financiación anticipatoria

Varios mecanismos de financiación humanitaria tienen exigencias financieras particulares:

- **Fondos humanitarios de país** (CBPF, gestionados por OCHA): abiertos a las ONG nacionales e internacionales tras una evaluación de capacidad que fija un nivel de riesgo. El nivel determina el tamaño máximo de los proyectos, el ritmo de los tramos y la frecuencia de los controles.

- **CERF** (Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia): financia a las agencias de las Naciones Unidas, que después subfinancian a socios.
- **Fondos de arranque de emergencia de las ONG** (redes del tipo Start Network): decisiones en 72 horas, informes simplificados pero plazos de gasto muy cortos.
- **Financiación anticipatoria**: fondos liberados antes de un choque previsible (sequía, inundación) sobre la base de umbrales de activación; los procedimientos de compra y de pago deben estar preparados de antemano.

Ejemplo de nivel de riesgo. Una ONG clasificada como de «riesgo alto» por un fondo de país recibe sus fondos en tres tramos (por ejemplo, 40 %, 40 %, 20 %), con control financiero antes de cada tramo. Clasificada como de «riesgo bajo», puede recibir el 80 % a la firma. Lo que está en juego para la tesorería es considerable: invertir en sus sistemas para mejorar su clasificación es a menudo la mejor inversión financiera de una ONG nacional.

Financiación innovadora

Más allá de las subvenciones, el sector experimenta con varios instrumentos:

- **Seguro paramétrico**: un pago se activa mediante un índice (lluvia, velocidad del viento) en lugar de mediante la evaluación de las pérdidas. Ejemplo: mecanismos regionales africanos de seguro contra la sequía.
- **Bonos de impacto** (impact bonds): unos inversores prefinancian un programa; el pagador final reembolsa con un rendimiento si se alcanzan los resultados acordados. Exigencia: medición rigurosa de los resultados y costes de estructuración elevados.
- **Financiación combinada** (blended finance): combinar subvenciones y préstamos o garantías para atraer fondos privados, más habitual en la recuperación que en la emergencia.
- **Finanzas sociales islámicas**: zakat, waqf, sukuk de vocación humanitaria, con reglas de elegibilidad propias sobre los beneficiarios y las inversiones.
- **Pago por resultados**: el donante paga por resultado verificado (por ejemplo, por niño vacunado), lo que transfiere el riesgo de desempeño a la organización.

> Antes de adoptar un instrumento innovador, hay que preguntarse: ¿quién asume el riesgo si no se alcanzan los resultados, y tiene la organización reservas para absorberlo?

Inversiones y gestión de los excedentes de tesorería

Una organización que tiene reservas o anticipos importantes debe contar con una **política de inversión** prudente, adoptada por el consejo:

- **Prioridades**: seguridad del capital, después liquidez, después rendimiento, en este orden.
- **Instrumentos aceptables**: cuentas remuneradas, depósitos a plazo en bancos sólidos, títulos públicos a corto plazo. Ninguna inversión especulativa.
- **Diversificación de los bancos**: no concentrarlo todo en un solo banco, sobre todo en un país frágil.

- **Intereses sobre fondos de donantes**: muchos contratos exigen que los intereses generados por los anticipos se declaren y se utilicen para el proyecto, o se devuelvan.
- **Consideraciones éticas y religiosas**: exclusión de algunos sectores, preferencia por productos conformes a las finanzas islámicas según el contexto.

Ejemplo. 1 000 000 USD de reservas: 400 000 en cuenta corriente y cuenta remunerada (liquidez inmediata), 400 000 en depósitos a 3 meses escalonados, 200 000 en depósitos a 12 meses. Al 4 % anual en los depósitos a plazo y al 1 % en la cuenta remunerada (en la que hay 300 000), el ingreso es de unos 600 000 × 4 % + 300 000 × 1 % = 24 000 + 3 000 = 27 000 USD al año, sin comprometer la capacidad de reacción.

Ejercicio: una política de reservas para una ONG nacional

Situación. ONG nacional, gastos anuales de 4 800 000 USD. Un tercio de los gastos procede de donantes que pagan a posteriori, con una prefinanciación media de 3 meses. Indemnizaciones legales por fin de contrato: 180 000 USD. Costes no elegibles históricos: 0,5 % de los gastos. El consejo desea poder lanzar una respuesta de emergencia de 100 000 USD sin esperar. Reservas libres actuales: 250 000 USD. Fondos no restringidos netos previstos: 60 000 USD al año.

Trabajo solicitado. 1) Calcule la reserva objetivo. 2) ¿En cuántos años se alcanzaría el objetivo al ritmo actual? 3) Proponga dos palancas para acelerar.

Solución. 1) Prefinanciación: 4 800 000 / 3 = 1 600 000 USD al año, es decir, 133 333 al mes, × 3 = 400 000 USD. Indemnizaciones 180 000. No elegibles: 0,5 % × 4 800 000 = 24 000. Emergencia 100 000. Objetivo = 704 000 USD. 2) Diferencia = 704 000 − 250 000 = 454 000 USD; a 60 000 al año, unos 7,6 años, es decir, 8 años: demasiado tiempo. 3) Palancas: reducir la necesidad (negociar anticipos o pagos trimestrales con los donantes que pagan a posteriori, lo que reduce el componente de prefinanciación); aumentar los fondos no restringidos (mejor cobertura de los costes indirectos, reparto de los costes indirectos con el intermediario, ingresos propios, campaña de donaciones); y hacer validar por el consejo un objetivo intermedio a 3 años.

Para recordar

- Una política de reservas dice por qué, cuánto, quién decide y cómo reconstituirlas.
- Una reserva objetivo calculada a partir de los riesgos es más defendible que un número estándar de meses.
- Los fondos no restringidos se asignan por decisión explícita, no por defecto para cubrir los déficits.
- Cada fuente de financiación tiene un coste de adquisición; la diversificación exige invertir antes de cosechar.
- Inversiones: seguridad, liquidez, rendimiento, en este orden; verificar las normas sobre los intereses de los fondos de donantes.

Cuestionario

1. Proyectos con pago a posteriori: 3 600 000 USD al año, prefinanciación media de 2 meses. La reserva necesaria para este riesgo es:
   A. 300 000 USD
   B. 1 200 000 USD
   C. 720 000 USD
   D. 600 000 USD

2. En una política de inversión de una ONG, el orden de las prioridades es:
   A. Rendimiento, liquidez, seguridad
   B. Liquidez, rendimiento, seguridad
   C. Seguridad, liquidez, rendimiento
   D. Solo rendimiento

3. Una campaña cuesta 40 000 USD y aporta 160 000 USD en 3 años. El retorno por dólar invertido es:
   A. 2
   B. 4
   C. 0,25
   D. 120 000

4. En un seguro paramétrico, el pago se activa mediante:
   A. Un índice medible (lluvia, viento)
   B. La evaluación de las pérdidas reales
   C. La decisión del donante
   D. El informe final

5. Una ONG clasificada como de riesgo alto por un fondo humanitario de país recibe en general:
   A. Todo el importe a la firma
   B. Un tipo de interés
   C. Ninguna financiación
   D. Tramos más pequeños con controles más frecuentes

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