ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 12 : Gobernanza financiera, crisis de tesorería y proyecto final

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-12/

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

Semana 12 : Gobernanza financiera, crisis de tesorería y proyecto final

Objetivos

- Organizar la gobernanza financiera: papel del consejo, del tesorero, del comité de auditoría y de la dirección financiera.
- Elegir y hacer evolucionar los sistemas financieros (software contable, ERP, pagos digitales) en función del tamaño de la organización.
- Conducir una organización a través de una crisis financiera y realizar el proyecto final del programa: un plan de recuperación financiera.

La gobernanza financiera

La **gobernanza financiera** reparte las responsabilidades para que nadie decida solo sobre el dinero de la organización:

- **Consejo de administración**: adopta el presupuesto anual, la política de reservas, la política de inversión y los estados financieros; nombra al auditor externo; fija las delegaciones a la dirección.
- **Tesorero** (miembro del consejo): sigue la situación financiera entre las reuniones, presenta las cuentas al consejo y a la asamblea.
- **Comité de auditoría y riesgos**: supervisa la auditoría externa e interna, el registro de riesgos y las denuncias de fraude. Sus miembros deben ser independientes de la dirección.
- **Dirección general y dirección financiera**: gestionan el día a día dentro de los límites de las delegaciones, producen la información y aplican los controles.

Signos de una gobernanza débil: un consejo que solo ve las cuentas una vez al año, ausencia de comité de auditoría, recomendaciones de auditoría no atendidas año tras año, un director general que es también el único firmante bancario.

La información financiera del consejo

El consejo no necesita el libro mayor; necesita comprender la situación y decidir. Un dossier trimestral útil contiene:

- una página de **cuadro de mando** (ratios de la semana 9: reservas, liquidez, dependencia, cobertura de los costes compartidos, cuentas por cobrar antiguas);
- la **cuenta de resultados** distinguiendo los fondos restringidos y no restringidos, comparada con el presupuesto;
- la **previsión de tesorería** a 6 o 12 meses;
- el estado de los **riesgos financieros** principales y de las auditorías;
- las **decisiones solicitadas**, claramente formuladas.

> Un buen dossier para el consejo termina con decisiones que tomar, no con «para información».

Sistemas financieros y transformación digital

Los sistemas deben acompañar el tamaño y la complejidad de la organización:

- **Menos de 1 millón USD, una oficina**: software contable sencillo con contabilidad analítica por proyecto y por donante, banca en línea con doble validación.
- **De 1 a 20 millones, varias oficinas**: software multisede, plan contable único, consolidación mensual, módulo de gestión de subvenciones (presupuestos, previsiones, informes por donante).
- **Por encima**: ERP que integre compras, existencias, RR. HH. y nómina, finanzas, con flujos de aprobación electrónicos.

Los **pagos digitales** (transferencias, dinero móvil para los salarios, los proveedores y las transferencias a los hogares) reducen los riesgos vinculados al efectivo, pero crean nuevos riesgos: protección de datos, fraude por cambio de datos bancarios, dependencia de un operador. Toda modificación de los datos bancarios de un proveedor debe verificarse mediante una llamada a un número ya conocido, nunca al que figura en el correo electrónico de la solicitud.

Proyecto de cambio de sistema. Prever de 12 a 18 meses, un presupuesto de formación al menos igual al coste de las licencias el primer año, un período de funcionamiento en paralelo y la migración de los saldos de apertura verificados por el auditor.

Reconocer una crisis financiera

Una crisis financiera de una ONG casi nunca surge de golpe. Se anuncia mediante una combinación de señales:

- previsión de tesorería negativa en los próximos 3 a 6 meses;
- final de proyectos importantes sin relevo (precipicio de financiación);
- costes declarados no elegibles importantes tras una auditoría;
- resultado no restringido negativo varios años seguidos;
- retrasos en el pago a proveedores, de impuestos o de cotizaciones sociales;
- uso de los anticipos de un donante para pagar los gastos de otro proyecto (lo cual está prohibido y enmascara la crisis).

Ejemplo. Tesorería libre 150 000 USD. Salidas netas no cubiertas previstas: 60 000 USD al mes durante 4 meses (costes de estructura tras el final de un gran proyecto), y después 20 000 al mes. Tesorería a 3 meses: 150 000 − 180 000 = −30 000 USD. La crisis está a menos de tres meses: hay que actuar ahora, no en el mes 3.

Conducir una recuperación

Un plan de recuperación combina medidas rápidas y medidas estructurales:

- **Tesorería inmediata**: reclamar y escalar las cuentas por cobrar a donantes, solicitar anticipos, escalonar los pagos con los proveedores, aplazar las compras no esenciales, movilizar una línea de crédito si existe.
- **Reducción de costes**: congelar las contrataciones de estructura, renegociar los alquileres, agrupar oficinas, reducir el personal de forma ordenada y legal (preaviso, indemnizaciones, consulta).
- **Ingresos**: llamamiento de emergencia a los donantes privados, fundaciones, propuestas con costes completos, revisión de los tipos de costes indirectos.
- **Gobernanza**: informar al consejo sin demora, seguir la tesorería cada semana, nombrar a un responsable del plan.
- **Comunicación**: informar a los donantes de forma transparente; muchos ayudan a una organización que se anticipa, pocos a una organización que oculta.

Lo que está prohibido, incluso en crisis: utilizar fondos restringidos de un donante para otro uso, retener los impuestos y cotizaciones del personal sin ingresarlos, presentar informes financieros inexactos. Estas prácticas transforman una crisis financiera en una crisis jurídica y de reputación.

Proyecto final: plan de recuperación financiera

El proyecto final del Mini MBA Finanzas y subvenciones consiste en redactar, para una organización real (anonimizada) o ficticia pero realista, un **plan de recuperación financiera** de 6 a 10 páginas, estructurado así:

- **1. Diagnóstico**: estados financieros resumidos, ratios clave (liquidez, meses de reservas, HHI, cobertura de los costes compartidos), tendencias a tres años.
- **2. Previsión de tesorería** a 12 meses, con escenario base y escenario degradado.
- **3. Análisis de los costes completos**: claves de reparto, tipo real de costes indirectos, déficit por donante.
- **4. Medidas** rápidas y estructurales, cuantificadas, con responsables y fechas.
- **5. Control interno y cumplimiento**: debilidades identificadas, plan de acción, preparación de las próximas auditorías.
- **6. Política de reservas** propuesta y trayectoria de reconstitución.
- **7. Mensaje al consejo y a los donantes**: una página.

Criterios de evaluación: exactitud de los cálculos, coherencia entre diagnóstico y medidas, realismo (plazos, importes, normas de los donantes), respeto de las prohibiciones, claridad de la comunicación. El proyecto forma parte del examen del tercer mes.

Ejercicio: los 90 primeros días de un director financiero

Situación. Asume la dirección financiera de una ONG de 8 millones USD al año. Constataciones: tesorería libre 90 000 USD; salidas netas no cubiertas de 45 000 USD al mes durante los próximos 6 meses; cuentas por cobrar a donantes de más de 90 días: 380 000 USD; dos auditorías de proyecto señalaron 65 000 USD de costes no elegibles aún no reembolsados; el consejo no se ha reunido desde hace 7 meses; una oficina regional utilizó 120 000 USD del anticipo de un donante para pagar los salarios de otro proyecto.

Trabajo solicitado. 1) ¿En cuánto tiempo se agota la tesorería libre? 2) Clasifique los problemas por gravedad. 3) Proponga las acciones de los primeros 30, 60 y 90 días.

Solución. 1) 90 000 / 45 000 = 2 meses, incluso antes de reembolsar los 65 000 USD de costes no elegibles. 2) Lo más grave es el uso de 120 000 USD del anticipo de un donante para otro proyecto: es un uso no autorizado de fondos restringidos, que debe regularizarse y notificarse; después, la tesorería (agotamiento en 2 meses); después, los costes no elegibles; después, la ausencia de gobernanza (consejo sin reunirse). 3) 30 días: convocar al consejo con urgencia y presentar la situación; establecer una previsión de tesorería semanal; escalar los 380 000 USD de cuentas por cobrar (cobrar la mitad cubre 4 meses de déficit); congelar los gastos de estructura no esenciales; documentar el uso cruzado de los fondos y preparar su regularización y la información al donante afectado. 60 días: negociar con los donantes el calendario de reembolso de los costes no elegibles; iniciar un análisis de los costes completos y revisar los presupuestos de las propuestas en curso; plan de reducción de los costes de estructura. 90 días: política de reservas y plan de reconstitución adoptados; comité de auditoría constituido; plan de acción de las auditorías seguido en el consejo; reglas estrictas de separación de los fondos por donante en todas las oficinas.

Para recordar

- El consejo adopta el presupuesto, las reservas, las inversiones y las cuentas; el comité de auditoría supervisa auditorías, riesgos y fraude.
- Un dossier financiero para el consejo termina con decisiones que tomar.
- Toda modificación de los datos bancarios de un proveedor se verifica mediante una llamada a un número ya conocido.
- Una crisis financiera se anuncia: tesorería prevista negativa, precipicio de financiación, costes no elegibles, retrasos de pago.
- Incluso en crisis: nunca uso cruzado de fondos restringidos, nunca retenciones no ingresadas, nunca informes inexactos.

Cuestionario

1. ¿Quién adopta la política de reservas de una ONG?
   A. El consejo de administración
   B. El contable
   C. El donante principal
   D. El auditor externo

2. Tesorería libre 200 000 USD, salidas netas no cubiertas de 50 000 USD al mes. La tesorería se agota en:
   A. 2 meses
   B. 10 meses
   C. 5 meses
   D. 4 meses

3. Un proveedor solicita por correo electrónico cambiar sus datos bancarios. Usted:
   A. Los cambia de inmediato
   B. Responde al correo para confirmar
   C. Lo verifica mediante una llamada a un número ya conocido
   D. Paga en efectivo

4. En plena crisis, utilizar el anticipo de un donante para pagar los salarios de otro proyecto es:
   A. Aceptable si es temporal
   B. Un uso no autorizado de fondos restringidos
   C. Una buena gestión de tesorería
   D. Una reasignación

5. Para un cambio de software contable, la duración realista suele ser de:
   A. 12 a 18 meses
   B. 2 semanas
   C. 5 años
   D. Un fin de semana

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