ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 3 : Gestionar la tesorería: previsiones, prefinanciación, tipo de cambio y efectivo

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-3/

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

Semana 3 : Gestionar la tesorería: previsiones, prefinanciación, tipo de cambio y efectivo

Objetivos

- Elaborar un plan de tesorería a 6-12 meses y anticipar las tensiones antes de que bloqueen las operaciones.
- Gestionar los tipos de cambio de conformidad con las normas de los donantes y limitar las pérdidas.
- Organizar las transferencias de fondos y la gestión del efectivo en contextos de alto riesgo, con controles proporcionados.

El plan de tesorería

Una ONG no quiebra porque tenga déficit sobre el papel, sino porque ya no puede pagar sus salarios ni a sus proveedores. El **plan de tesorería** prevé, mes a mes, el saldo inicial, los cobros esperados (tramos de los donantes con sus fechas realistas, donaciones, reembolsos) y los pagos previstos (salarios, proveedores, transferencias a los socios, transferencias monetarias a los hogares, impuestos y cargas sociales).

Las reglas de un plan útil:

- Es **prudente**: los tramos de los donantes se prevén en la fecha en que llegan realmente por término medio, no en la fecha del contrato (a menudo de 30 a 90 días más tarde, porque dependen de la aprobación de los informes).
- Se **actualiza cada mes** con los datos reales.
- Distingue los fondos restringidos: la tesorería de un proyecto no puede financiar de forma duradera otro proyecto sin acuerdo.
- Fija un **umbral mínimo** (por ejemplo, un mes de gastos) por debajo del cual se activan medidas.

Ejemplo. Saldo al 1 de marzo: 420 000 USD. Gastos mensuales: 380 000 USD. Un tramo de 900 000 USD esperado en marzo no llegará hasta mayo, porque el informe intermedio va con retraso. Marzo: 420 000 − 380 000 = 40 000. Abril: 40 000 − 380 000 = −340 000. La organización no puede pagar en abril, salvo que envíe el informe de inmediato, negocie un anticipo, aplace compras o movilice reservas. El retraso de un informe se convierte en una crisis de liquidez.

La prefinanciación y sus límites

Muchos contratos prevén **desembolsos por tramos** (por ejemplo, el 40 % a la firma, el 40 % tras el informe intermedio, el 20 % tras el informe final) o **reembolsos** a posteriori. En esos casos, la organización adelanta el dinero: es la prefinanciación. El saldo final, a menudo del 10 al 20 %, solo se abona tras la aceptación del informe final, a veces entre seis meses y un año después del final del proyecto.

Ejemplo. Proyecto de 1 000 000 USD a 12 meses, desembolsos del 50 % al inicio, 30 % tras el informe del mes 6 (recibido por término medio en el mes 8) y 20 % tras el informe final (recibido por término medio 6 meses después del final). Gastos regulares: 83 333 USD al mes. En el mes 8, antes del 2.º desembolso, la organización ha gastado 666 667 USD frente a 500 000 recibidos: prefinancia 166 667 USD. Al final del proyecto, ha gastado 1 000 000 USD frente a 800 000 recibidos: prefinancia 200 000 USD durante unos seis meses.

La prefinanciación tiene un **coste**: inmovilización de las reservas, a veces comisiones bancarias o intereses, y el riesgo de que se rechacen gastos que nunca serán reembolsados. Una organización debe conocer su prefinanciación total en todo momento, y el consejo de administración debe fijar un límite máximo.

> Los medios para reducir la prefinanciación: enviar los informes a tiempo, negociar un primer tramo más elevado, solicitar anticipos sobre la base de las previsiones de tesorería y diversificar hacia donantes que pagan por adelantado.

Los tipos de cambio

La gestión del tipo de cambio sigue las normas del contrato y la política de la organización. Los métodos habituales para convertir los gastos a la divisa del donante:

- **Tipo de la transferencia**: se utiliza el tipo efectivamente obtenido al convertir los fondos del donante. Es el método más justo, pero exige un seguimiento riguroso.
- **Tipo medio ponderado**: se calcula un tipo medio a partir de las conversiones sucesivas, ponderado por los importes.
- **Primero en entrar, primero en salir** (FIFO): los gastos consumen primero los fondos convertidos en primer lugar, a su tipo.
- **Tipo oficial mensual** publicado por el donante o el banco central (por ejemplo, el tipo InforEuro para algunas financiaciones europeas).

Ejemplo de tipo medio ponderado. Conversión 1: 100 000 USD a 600 unidades locales por dólar = 60 000 000. Conversión 2: 50 000 USD a 630 = 31 500 000. Tipo medio: 91 500 000 / 150 000 = 610 unidades por dólar. Un gasto de 6 100 000 unidades locales se declara como 10 000 USD.

En los países con **tipos múltiples** (tipo oficial muy distinto del tipo paralelo), cambiar al tipo oficial puede reducir mucho el poder adquisitivo, y cambiar al tipo paralelo puede ser ilegal. Es una decisión que debe tomarse a nivel de la dirección, con el donante, respetando la ley del país y las normas contra el blanqueo de capitales, nunca a nivel de un agente en el terreno.

Transferir fondos en zonas difíciles

Hacer llegar el dinero al terreno suele ser un desafío: bancos ausentes o sancionados, límites de retirada, inseguridad. Las opciones, de la más segura a la más arriesgada desde el punto de vista del control:

- **Transferencia bancaria** a una cuenta de la organización en un banco local regulado.

- **Dinero electrónico** y pago móvil, para los salarios, los proveedores y las transferencias a los hogares.
- **Empresas de transferencia autorizadas**.
- **Sistemas informales de transferencia** (hawala o equivalentes), utilizados en algunos contextos a falta de alternativa: exigen una diligencia reforzada (identificación del proveedor, verificación contra las listas de sanciones, contratos, recibos sistemáticos, conciliaciones), el acuerdo previo de la dirección y a menudo del donante.
- **Transporte de efectivo**: último recurso, con reglas estrictas (importes limitados, trayectos variados, dos personas, discreción, seguro).

Las **sanciones internacionales y la lucha contra la financiación del terrorismo** se aplican a toda la cadena: bancos, proveedores de servicios, proveedores y socios. Los contratos de los donantes exigen a menudo la verificación de las contrapartes contra las listas de sanciones. Existen exenciones humanitarias (por ejemplo, la resolución 2664 del Consejo de Seguridad de 2022 para los regímenes de sanciones de la ONU), pero no eximen de la diligencia debida.

La caja: controles sencillos e indispensables

El efectivo es el recurso más expuesto al robo y a los errores. Los controles básicos:

- **Límite de caja** fijado por oficina (por ejemplo, el equivalente a dos semanas de gastos menores); el excedente se deposita en el banco.
- **Caja fuerte** con acceso limitado y un registro.
- **Separación de funciones**: la persona que lleva la caja no aprueba los gastos ni hace la conciliación.
- **Arqueo de caja** por dos personas al final de cada mes y por sorpresa, con un acta firmada; toda diferencia se explica.
- **Justificantes** para cada salida; en ausencia de factura (compras en el mercado), una declaración de gasto firmada por el comprador y un testigo, con un límite.
- **Anticipos al personal** justificados en un plazo fijado (por ejemplo, 7 días después de la misión); ningún nuevo anticipo mientras el anterior no esté justificado.

Ejemplo de arqueo. Saldo teórico de la caja: 1 840 000 unidades locales. Arqueo: 1 790 000 en billetes y monedas, más dos justificantes no registrados de 30 000 y 15 000. Diferencia no explicada: $1\,840\,000 - 1\,790\,000 - 45\,000 = 5\,000$. Una pequeña diferencia aislada se registra y se analiza; las diferencias repetidas, aunque sean pequeñas, son una señal de alerta.

La política de tesorería de la organización

A nivel de la organización, una **política de tesorería** aprobada por el consejo fija:

- El nivel mínimo de liquidez (en meses de gastos) y las medidas si se rebasa el umbral.
- El límite máximo de prefinanciación total autorizada.
- Los bancos autorizados y los criterios de elección (solidez, presencia, cumplimiento), con un reparto de los depósitos para limitar el riesgo de quiebra de un banco.

- Las reglas de inversión de las reservas: seguridad y liquidez ante todo, ninguna inversión especulativa.
- Los firmantes de las cuentas, con doble firma por encima de un umbral.
- Las reglas de cambio y de cobertura.

El director financiero presenta al consejo un **cuadro de tesorería** trimestral: saldos por divisa y por banco, previsión a 6 meses, prefinanciación en curso, cuentas por cobrar a donantes por antigüedad. Las cuentas por cobrar de más de 6 meses merecen un análisis específico: informe no aceptado, gastos impugnados, donante en dificultades.

> Diversificar los bancos es una protección real: algunas organizaciones han perdido el acceso a sus fondos durante crisis bancarias o congelaciones de cuentas. Nunca mantenga toda la tesorería en una sola entidad.

Ejercicio: prever la tesorería y convertir los gastos

Situación. Saldo al 1 de junio: 300 000 USD. Gastos mensuales: 250 000 USD. Cobros esperados según los contratos: 400 000 USD en junio (tramo del donante A, pero el informe aún no se ha enviado; plazo medio de aprobación de 60 días tras el envío), 150 000 USD en julio (donante B, regular). Conversiones del mes: 120 000 USD a 2 500 unidades locales por dólar y después 80 000 USD a 2 650. Umbral mínimo: un mes de gastos.

Trabajo solicitado. 1) Suponiendo que el informe del donante A se envía el 1 de junio, elabore la tesorería de junio a agosto. 2) Calcule el tipo medio ponderado. 3) Proponga tres medidas.

Solución. El tramo A llega hacia el 1 de agosto. Junio: 300 000 − 250 000 = 50 000. Julio: 50 000 + 150 000 − 250 000 = −50 000. Agosto: −50 000 + 400 000 − 250 000 = 100 000. El saldo está por debajo del umbral desde junio y es negativo en julio. Tipo medio: (120 000 × 2 500 + 80 000 × 2 650) / 200 000 = (300 000 000 + 212 000 000) / 200 000 = 2 560 unidades por dólar. Medidas: enviar el informe de inmediato y pedir al donante A una aprobación acelerada o un anticipo; aplazar las compras no urgentes de julio; movilizar temporalmente reservas no restringidas con el acuerdo de la dirección, informando al consejo si se rebasa el umbral.

Para recordar

- Se quiebra por falta de liquidez, no por un déficit contable: el plan de tesorería es mensual y prudente.
- La prefinanciación tiene un coste y un riesgo; debe conocerse, limitarse y reducirse.
- Tipo de cambio: aplicar el método previsto en el contrato (tipo de la transferencia, medio ponderado, FIFO, tipo oficial).
- Transferencias informales y transporte de efectivo: últimos recursos, con diligencia reforzada y acuerdo previo.
- Caja: límite, separación de funciones, arqueos sorpresa por dos personas, anticipos justificados antes de uno nuevo.

Cuestionario

1. Conversiones: 50 000 USD a 1 000 y 150 000 USD a 1 100 unidades por dólar. Tipo medio ponderado:
   A. 1 050
   B. 1 025
   C. 1 100
   D. 1 075

2. Proyecto de 600 000 USD, 50 % desembolsado al inicio, gastos de 50 000 USD al mes. En el mes 9, antes de cualquier otro tramo, la prefinanciación es de:
   A. 300 000 USD
   B. 450 000 USD
   C. 150 000 USD
   D. 0 USD

3. Un agente de terreno quiere cambiar dinero al tipo paralelo, muy ventajoso, sin decirlo. La respuesta correcta es:
   A. Animarlo, aumenta el poder adquisitivo
   B. Negarse: es una decisión de la dirección, que debe tomarse con el donante y respetando la ley
   C. Dejarle hacerlo para importes pequeños
   D. Hacerlo uno mismo

4. ¿Qué regla de caja es la más importante para prevenir los desvíos?
   A. La separación de funciones y los arqueos sorpresa por dos personas
   B. Un registro bien presentado
   C. Un límite elevado
   D. Una caja fuerte de madera

5. La resolución 2664 (2022) del Consejo de Seguridad:
   A. Prohíbe la ayuda humanitaria
   B. Solo afecta a los bancos europeos
   C. Suprime todas las sanciones
   D. Prevé una exención humanitaria en los regímenes de sanciones de la ONU, sin eximir de la diligencia debida

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