ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 9 : Medir la salud financiera de una organización

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-9/

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

Semana 9 : Medir la salud financiera de una organización

Objetivos

- Calcular e interpretar los ratios clave de una ONG: liquidez, meses de reservas, dependencia, tasa de gastos de estructura, cobertura de los costes compartidos.
- Leer un cuadro de mando financiero de la organización y detectar las señales de una crisis de tesorería inminente.
- Explicar por qué una tasa baja de gastos generales no es un indicador de calidad, y defender la verdadera estructura de costes.

¿Por qué ratios?

Los estados financieros de una ONG (balance, cuenta de resultados, estado de flujos de efectivo) contienen muchas cifras. Los **ratios** las hacen comparables en el tiempo y entre organizaciones, y permiten al consejo de administración, a los donantes y a los auditores plantear rápidamente las preguntas adecuadas.

Tres familias de preguntas:

- **¿Podemos pagar nuestras deudas a corto plazo?** Liquidez y tesorería.
- **¿Podemos absorber un choque?** Reservas no restringidas, meses de funcionamiento cubiertos.
- **¿Es sostenible nuestro modelo?** Dependencia de los donantes, cobertura de los costes compartidos, resultado de los fondos no restringidos.

Un ratio aislado no dice nada; una tendencia a tres años y una comparación con organizaciones similares dicen mucho.

Liquidez y tesorería

Ratio de liquidez general = activos corrientes / pasivos corrientes. Por debajo de 1, la organización no puede, en teoría, cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos a corto plazo.

Ratio de liquidez inmediata = (tesorería + inversiones a corto plazo) / pasivos corrientes. Excluye las cuentas por cobrar, que pueden tardar.

Atención, particularidad de las ONG: una gran parte de la tesorería suele estar constituida por **anticipos de donantes** aún no gastados, inscritos en el pasivo como ingresos diferidos (fondos recibidos que deben devolverse o utilizarse). Esa tesorería no pertenece libremente a la organización.

Ejemplo. Activos corrientes 2 400 000 USD (de los cuales tesorería 1 500 000, cuentas por cobrar a donantes 800 000, otros 100 000). Pasivos corrientes 2 000 000 USD (de los cuales anticipos de donantes no gastados 1 300 000, proveedores y salarios 700 000). Liquidez

general = 2,4 / 2,0 = 1,2. Liquidez inmediata = 1,5 / 2,0 = 0,75. Tesorería «libre» = 1 500 000 − 1 300 000 = 200 000 USD, que hay que comparar con los 700 000 USD de deudas corrientes sin contar los anticipos: la organización depende del pago rápido de sus 800 000 USD de cuentas por cobrar a donantes.

Reservas y meses de funcionamiento

Las **reservas libres** (o fondos no restringidos disponibles) son la parte de los fondos propios que no está ni restringida a un proyecto, ni inmovilizada en equipos, ni bloqueada por una decisión del consejo.

Meses de reservas = reservas libres / (gastos anuales totales / 12). Algunas organizaciones utilizan solo los costes de estructura en el denominador, lo que da una cifra más favorable: siempre hay que precisar la definición.

Ejemplo. Fondos propios 1 100 000 USD, de los cuales 300 000 inmovilizados (vehículos, edificios) y 200 000 designados por el consejo para un fondo de emergencia. Reservas libres = 600 000 USD. Gastos anuales 9 600 000 USD, es decir, 800 000 al mes. Meses de reservas = 600 000 / 800 000 = 0,75 meses. Sobre los costes de estructura únicamente (1 440 000 USD al año, es decir, 120 000 al mes), se obtienen 5 meses.

Las referencias habituales apuntan a entre 3 y 6 meses de costes de estructura, pero el objetivo adecuado depende del riesgo: prefinanciación frecuente, contratos en divisas volátiles, obligaciones de indemnizaciones por fin de contrato.

Dependencia y estructura de los ingresos

Una organización frágil depende de pocas fuentes. Indicadores útiles:

- **Proporción del primer donante** en los ingresos totales. Por encima del 40 al 50 %, la pérdida de ese donante amenaza la existencia de la organización.
- **Índice de concentración** (Herfindahl-Hirschman): suma de los cuadrados de las proporciones de cada fuente. Cercano a 1 = una sola fuente; cercano a 0 = fuentes muy diversificadas.
- **Proporción de los fondos no restringidos** en los ingresos totales: son los únicos que dan libertad estratégica.

Ejemplo. Ingresos: donante A 50 %, donante B 30 %, donante C 10 %, donaciones privadas 10 %. HHI = 0,25 + 0,09 + 0,01 + 0,01 = 0,36. Otra organización con cinco fuentes del 20 % cada una tiene un HHI de 5 × 0,04 = 0,20. La primera está claramente más expuesta.

> Diversificar no significa multiplicar los contratos pequeños: cada contrato tiene un coste de gestión. El objetivo es evitar que una sola decisión externa ponga en peligro a la organización.

El mito de los gastos generales bajos

La **tasa de gastos de estructura** (gastos generales / gastos totales) es utilizada a menudo por el público como medida de la eficacia. Es engañosa. El «ciclo de inanición» de las ONG (nonprofit starvation cycle) está bien documentado: los donantes esperan gastos bajos, las ONG declaran por debajo sus verdaderos costes, invierten poco en sistemas, personal y seguridad, y después se debilitan.

Lo que importa es que los costes de estructura sean **necesarios, controlados y cubiertos**. Una organización con un 6 % de gastos que no tiene ni auditor interno, ni sistema contable fiable, ni responsable de seguridad no es más eficaz: transfiere el riesgo a sus equipos y a sus beneficiarios.

Tasa de cobertura de los costes compartidos = costes compartidos recuperados por los proyectos (costes indirectos y costes compartidos presupuestados) / costes compartidos reales. **Ejemplo:** costes reales de la sede y de las oficinas de país 1 440 000 USD; recuperados 1 152 000 USD. Cobertura = 80 %; el déficit de 288 000 USD debe cubrirse con fondos no restringidos, o consumirá las reservas.

El cuadro de mando financiero de la organización

Un cuadro de mando presentado cada trimestre al consejo cabe en una página. Combina:

Indicador	Valor	Objetivo	Tendencia
Meses de reservas (costes de estructura)	2,5	≥ 4	a la baja
Liquidez inmediata	0,8	≥ 1	estable
Proporción del primer donante	47 %	≤ 35 %	al alza
Cobertura de los costes compartidos	86 %	≥ 100 %	al alza
Cuentas por cobrar a donantes de más de 90 días	410 000 USD	< 150 000	al alza
Resultado de los fondos no restringidos	−95 000 USD	≥ 0	a la baja

Lectura: las reservas se reducen porque los costes compartidos no están totalmente cubiertos y el resultado no restringido es negativo; en paralelo, las cuentas por cobrar antiguas tensan la tesorería. Todavía no es una crisis, pero es la configuración típica que conduce a ella en 12 a 18 meses. Decisiones: reclamar y escalar las cuentas por cobrar antiguas, revisar los tipos de costes indirectos en las nuevas propuestas, congelar los gastos de estructura no esenciales y presentar al consejo un plan de reconstitución de las reservas.

Ejercicio: diagnóstico de una ONG nacional

Situación. ONG nacional, gastos anuales de 3 000 000 USD, de los cuales costes de estructura 360 000 USD. Fondos propios 270 000 USD, de los cuales 90 000 USD en vehículos. Tesorería 520 000 USD; anticipos de donantes no gastados 430 000 USD; deudas con proveedores y salarios 140 000 USD; cuentas por cobrar a donantes 210 000 USD; otros activos corrientes 20 000 USD. Ingresos: donante A 60 %, donante B 25 %, donante C 15 %. Costes compartidos recuperados: 270 000 USD.

Trabajo solicitado. Calcule: 1) liquidez general e inmediata; 2) reservas libres y meses de reservas sobre costes de estructura; 3) HHI; 4) cobertura de los costes compartidos. 5) Diagnóstico y tres recomendaciones.

Solución. 1) Activos corrientes = 520 000 + 210 000 + 20 000 = 750 000; pasivos corrientes = 430 000 + 140 000 = 570 000. Liquidez general = 1,32; inmediata = 520 / 570 = 0,91. 2) Reservas libres = 270 000 − 90 000 = 180 000 USD; costes de estructura mensuales = 30 000; meses de reservas = 6. 3) HHI = 0,36 + 0,0625 + 0,0225 = 0,445. 4) Cobertura = 270 000 / 360 000 = 75 %, es decir, un déficit de 90 000 USD al año. 5) Diagnóstico: reservas correctas hoy (6 meses), pero un déficit anual de 90 000 USD las reduciría a la mitad en un año; fuerte dependencia del donante A. Recomendaciones: negociar un tipo de costes indirectos realista y presupuestar los costes compartidos como costes directos en cada nueva propuesta; diversificar con al menos un nuevo donante institucional en un plazo de 18 meses; fijar en el consejo una política de reservas (objetivo y reglas de utilización) y hacer un seguimiento trimestral de la cobertura de los costes compartidos.

Para recordar

- La tesorería de una ONG contiene a menudo anticipos de donantes que no le pertenecen libremente.
- Meses de reservas = reservas libres / gastos mensuales; precisar siempre el denominador.
- HHI = suma de los cuadrados de las proporciones de las fuentes de ingresos; cuanto más alto, más dependiente es la organización.
- Una tasa baja de gastos no es una prueba de eficacia; lo que importa es que los costes necesarios estén cubiertos.
- Cobertura de los costes compartidos inferior al 100 % = erosión de las reservas, año tras año.

Cuestionario

1. Activos corrientes 900 000 USD, pasivos corrientes 750 000 USD. La liquidez general es de:
   A. 0,83
   B. 1,2
   C. 1,5
   D. 150 000

2. Reservas libres 240 000 USD, costes de estructura anuales 960 000 USD. Meses de reservas sobre costes de estructura:
   A. 3
   B. 4
   C. 2
   D. 0,25

3. Tres donantes con el 50 %, el 30 % y el 20 %. El HHI es:
   A. 0,33
   B. 0,50
   C. 1
   D. 0,38

4. Costes compartidos reales 500 000 USD, recuperados 400 000 USD. La cobertura es:
   A. 125 %
   B. 20 %
   C. 80 %
   D. 100 %

5. El «ciclo de inanición» de las ONG designa:
   A. Las crisis alimentarias
   B. La infrainversión crónica en los costes de estructura debida a la expectativa de gastos bajos
   C. El final de los proyectos
   D. Los retrasos en los pagos

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