

## Estrategia Interna de Sostenibilidad Financiera para ONG

Fabian Arturo Camacho

Danilo Angulo Bermúdez

Universidad Católica de Colombia

Bogotá D.C. Noviembre 2019



## Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

### Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra  
hacer obras derivadas

### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Planteamiento del problema</b> .....	7
<b>Pregunta de investigación</b> .....	7
<b>Objetivos</b> .....	8
<b>Marco de Referencia</b> .....	9
Marco legal .....	11
Sostenibilidad Financiera en otras ESAL .....	15
<b>Metodología y presentación de resultados del diagnostico</b> .....	18
<b>Gestión de Formulación</b> .....	18
Apalancamiento Financiero .....	18
Calculo de Tasa de Cambio Proyectada.....	19
Evaluación de Formulaciones .....	20
Margen de Contribución .....	21
<b>Gestión financiera de proyectos</b> .....	24
Grupo de planificación.....	25
Grupo de ejecución del presupuesto .....	26
Grupo de Seguimiento y control .....	27
Grupo del cierre del Proyecto .....	29
<b>Discusión de los resultados</b> .....	29
<b>Conclusiones</b> .....	31
<b>Referencias</b> .....	32

## Resumen

El presente trabajo de síntesis aplicado tiene como propósito analizar los datos históricos de una Organización No Gubernamental (ONG) procediendo a diagnosticar la salud de la organización en relación con su financiamiento, y a partir de éstas, diseñar guías, herramientas e indicadores que permitan alcanzar la sostenibilidad financiera.

Es importante aclarar que para este documento de síntesis aplicado a la organización de estudio se denominara Organización No Gubernamental u **ONG**, se escogió esta ONG debido a que uno de los integrantes conoce a profundidad los procedimientos de esta organización en términos de sostenibilidad financiera en la ejecución de sus proyectos.

Para analizar los datos históricos de la organización en función de su sostenibilidad financiera, se tienen en cuenta las bases de datos de la ONG, sus políticas organizacionales, así como entrevistas a las áreas de formulación, implementación y gestión financiera, con el fin de extraer aquellos componentes que explique los cambios más significativos de la organización ,facilitando el diagnóstico a través de una lista de chequeo que respalde la aplicación de los conceptos y teorías establecidas para la sostenibilidad financiera de la organización.

Para finalizar se proporciona una guía metodológica que permita desarrollar criterios de evaluación o de formulación que ayuden a cumplir la sostenibilidad financiera esperada, a través de una herramienta estratégica y financiera que califique la viabilidad de un proyecto.

**Palabras claves:**

Sostenibilidad Financiera, Organizaciones No gubernamentales, indicadores, diagnóstico, datos históricos, herramienta estratégica, viabilidad, proyecto.

**Abstract**

The purpose of this applied synthesis work is to analyze the historical data of a Non-Governmental Organization (NGO) proceeding to diagnose the health of the organization in relation to its financing, and from these, design tools and indicators that allow achieving financial sustainability .

It is important to clarify that for this synthesis document applied the study organization was called Non-Governmental Organization or NGO, this NGO was chosen because one of the members knows in depth the procedures of this organization in terms of financial sustainability in the execution of your projects

To analyze the historical data of the organization based on its financial sustainability, the databases of the NGO, its organizational policies, as well as interviews to the areas of formulation, implementation and financial management are taken into account, in order to extract those components that explain the most significant changes in the organization, facilitating the diagnosis of the organization through a checklist that supports the application of the concepts and theories established for the financial sustainability of the organization.

Finally, provide a methodological guide to develop evaluation or formulation criteria that help meet the expected financial sustainability, through a strategic and financial tool that qualifies the viability of a project.

**Keywords:**

Financial Sustainability, Non-governmental Organizations, indicators, diagnosis, historical data, strategic tool, feasibility, project.

**Introducción**

Para cualquier tipo de empresa alcanzar la sostenibilidad financiera es de vital importancia para su posicionamiento de mercado y perdurabilidad en el tiempo, pero en el caso de las Organizaciones No Gubernamentales, por su naturaleza, plantea una serie de interrogantes acerca de su funcionamiento.

En primer lugar, los objetivos de una ONG con respecto a una empresa comercial varían sustancialmente, debido a que las metas de la ONG están relacionadas con lograr un impacto social positivo, mientras que, en una empresa tradicional, la finalidad es generar rentabilidad para sus socios o accionistas.

Es en este punto donde cabe resaltar, que la ONG en cumplimiento de sus actividades altruistas y de beneficio común, se cometen errores en la gestión financiera y administrativa, generando que los proyectos ejecutados por la ONG no tengan el impacto suficiente que garanticen la sostenibilidad financiera de la organización.

Con base a esto, se busca que la organización logre alcanzar la sostenibilidad financiera en función de la correcta formulación, ejecución y seguimiento de sus proyectos, aumentando el margen de contribución y reduciendo el apalancamiento financiero con terceros de la ONG, ya que, si bien esta es la forma más común de financiación de los proyectos, esto acarrea un riesgo

implícito, el cual es generar una alta dependencia financiera de terceros para realizar los proyectos.

### **Planteamiento del problema**

La ONG ha presentado problemas de sostenibilidad financiera en cuanto a la ejecución de sus proyectos. Esto debido a que parte de sus recursos provienen de terceros, ocasionando inexactitud en su sostenibilidad, y creando una mayor dependencia de sus financiadores.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál es la porción mínima de partición que debe tener el portafolio de proyectos que cubran los costos administrativos de la organización y que garanticen la sostenibilidad financiera a lo largo del tiempo?

### **Justificación**

La aplicación de esta iniciativa ayudara directamente a la organización de estudio para que logre alcanzar la sostenibilidad financiera que ha estado buscando a lo largo del tiempo, los excedentes que se generen pueden ser reinvertidos en investigaciones sociales que son la base de sus formulaciones.

Por otro lado, puede aumentar el valor agregado de sus productos, desarrollando su capacidad técnica, tecnológica, abrir nuevas oficinas en regiones de interés y mejorar su posicionamiento en el mercado volviéndose punto focal de los proyectos sociales.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Formular herramientas de planificación que mejoren el margen de contribución del portafolio de proyectos aumentando los ingresos y la reducción de sus costos, asegurando la sostenibilidad financiera de la organización a lo largo del tiempo.

### **Objetivos específicos**

Analizar los datos históricos de la organización en función de la sostenibilidad financiera.

Diagnosticar los puntos débiles de la organización e identificar su relación y ponderación en relación con la sostenibilidad de la organización.

Diseñar herramientas e indicadores de evaluación que permita alcanzar la sostenibilidad financiera deseada de la organización.



## **Marco de Referencia**

Usualmente, se emplea la expresión “ONG” (NGO-Non Governmente Organization, en inglés), para referirse a las asociaciones, fundaciones y en general a las entidades de carácter privado, sin ánimo de lucro, con fines y objetivos humanitarios, de beneficio común, dedicadas a la promoción de las distintivas iniciativas de la sociedad civil. (BELALCAZAR,E.,& RIASCOS L.H ,2016,p.1).

También suele utilizarse el termino Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) que son personas jurídicas que no tienen ánimo de lucro, tienen un fin social encaminadas al mejoramiento social y al fin común , y son regladas (GAITAN ,2014).

En relación al fin no lucrativo de las ONG, (como se citó en BELALCAZAR,E.,& RIASCOS L.H ,2016) ,La Corte Suprema de Justicia en sentencia de 10 de agosto de 1997, definió las asociaciones sin ánimo de lucro como la “(...) pluralidad de personas que reúnen sus esfuerzos y actividades para una finalidad no lucrativa, sino de orden espiritual o intelectual o deportivo o recreativo”. ( ).

En el contexto colombiano, las ONG se encuentran agrupadas en La Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG) entidad creada en 1989,que tiene como misión ser una voz del colectivo en temas comunes para desarrollar acciones que posicionen y garanticen el ambiente habilitante y los derechos políticos y civiles del sector.

Es importante resaltar, según la carta de principios de la confederación Colombiana de ONG (CCONG ,2019) se debe adoptar, implementar y monitorear los Principios de Eficacia de las ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

En relación con la sostenibilidad financiera en una ONG, uno de los componentes más importantes que cabe resaltar, corresponde al presupuesto:

Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación estratégica al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempos y recursos económicos para la entidad y cada una de las áreas. Este aspecto de acumulación del presupuesto es fundamental porque el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinan el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera (BURBANO,2005).

Como parte de la gestión administrativa, el presupuesto abarca la coordinación, dirección que permite la asignación de recursos que permiten la ejecución de los planes para alcanzar las metas trazadas por la organización. Es por esto, que una incorrecta elaboración del presupuesto por parte de una ONG, puede ocasionar una mala ejecución financiera de la entidad, generando problemas de iliquidez y en el peor de los escenarios, en el no cumplimiento de los objetivos.

La elaboración del presupuesto de la ONG una vez se ha definido la planeación estratégica constituye una herramienta fundamental de la gerencia, por lo cual, las ONG deben desarrollar diferentes tipos de presupuestos ( SHAPIRO,2001)

- Presupuesto de subsistencia: Presupuesto mínimo para que la ONG pueda operar.

- Presupuesto garantizado
- Presupuesto de trabajo probable: Lo que espera de manera segura la organización como ingresos.
- Presupuesto óptimo o ideal: Presupuesto que cubra la totalidad de los proyectos, incluidos los más grandes.

Por último, en el contexto actual, si una ESAL desea equipar su gestión financiera y económica a la de una empresa con ánimo de lucro. Debe actuar de manera eficiente y eficaz para obtener los mayores excedentes de objetivo social con los recursos obtenidos.

(ASIS,A.,GROSS D.,LILLO .E.,CARO.A ,2003)

## **Marco legal**

### **Artículo 38 Constitución Política**

Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Las personas jurídicas sin ánimo de lucro, pueden ser asociaciones, fundaciones y corporaciones.

### **Artículo 355. Constitución Política**

Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos

presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

**Decreto Ley 2150 de 1995, Capítulo II. Artículo 40.**

Artículo 40: Supresión del reconocimiento de personerías jurídicas. Suprímase el acto de reconocimiento de personería jurídica de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, las juntas de acción comunal y de las demás entidades privadas sin ánimo de lucro. Ver el Concepto de la Secretaría General 1400 de 1998

En este artículo se explican los requisitos para la adquisición de personalidad jurídica de estas entidades.

**Pilares Fundamentales de la estabilidad financiera de una ONG:**

En relación a la financiación de las ONG (ASIS ,A.,GROSS D.,LILLO .E.,CARO.A ,2003), estas se financian generalmente por ayudas externas y no mediante recursos generados por la propia actividad ,ya que esta no suele presentar beneficios. Para algunos gerentes subsiste la idea equivocada, que destinar parte de los recursos al área financiera es ilógico y poco ético, un error que puede llevar a las entidades al desorden financiero y al desfinanciamiento y desaparición al ser incapaces de administrar y obtener nuevos recursos.

En consecuencia, uno de los mayores retos que enfrentan las instituciones sin fines de lucro en los países en vías de desarrollo es conseguir los recursos financieros para desarrollar las actividades necesarias para el cumplimiento de su misión (LEON ,2010), es por esto que en la práctica, muchas ONG actúan en función de busca de donantes o de financiamiento de terceros, enfocando sus esfuerzos en la búsqueda de recursos y no en el cumplimiento de su misión.

Frente a esta disyuntiva, es importante conocer, los pilares fundamentales de la estabilidad financiera de una ONG.

### **Primer Pilar: Planificación Financiera y estratégica**

Consiste básicamente en una proyección de los gastos y potencial de obtención de ingresos de la organización. (LEON, 2010) en otras palabras, conocer el mínimo de recursos que necesito para cumplir con los proyectos misionales y los costos administrativos de la organización.

### **Segundo Pilar: Diversificación de fuentes de ingresos**

En este principio se recalca la importancia de no depender en gran medida de un solo donante o uno con participación alta, debido a que hace vulnerable la institución, por esto, es importante tener diversas fuentes de ingresos como gobierno, particulares, y empresas.

### **Tercer Pilar: Buen sistema de administración y finanzas**

Un buen sistema de administración y finanzas se debe regir por un conjunto de políticas institucionales que nos ayude a maximizar el aprovechamiento de nuestros recursos y a asegurar una transparencia del manejo de nuestros fondos (LEON, 2010)

## **Cuarto Pilar: Generación de ingresos propios**

Como su nombre lo indica, la organización genera sus propios recursos, alguna de las formas en que puede lograrlo, son:

1. Aportes a un fideicomiso o fondo patrimonial; El propósito de un fideicomiso es que una institución pueda beneficiarse de los intereses generados, sin utilizar el capital y manteniendo y/o incrementando su valor en el tiempo. (LEON,2010)

2. Recaudación de fondos para el fortalecimiento institucional o para operaciones: Se diferencia de las donaciones tradicionales ya que este tipo de donantes dona más en relación a facilita el funcionamiento de la organización y contribuir al incremento patrimonial de esta, que a financiar un proyecto misional.

3. Generación de ingresos a través de aportes del público: Dirigidas al público en general, realizar actividades como bingos, rifas, u ofrecer membresías.

4. Generación de ingresos a través de venta de productos y/o servicios: en relación de la venta de productos, puede ir desde productor promocionales hasta productos más elaborados. En relación a la venta de servicios, puede ser algo en lo que la organización sea fuerte, un know how diferencial, o servicios orientados a un segmento de la población en específico, soporte a programas sociales u empresariales.

5. Generación de ingresos a través de la creación de empresas relacionadas con una misión determinada: Es la más compleja ya que consiste en crear una empresa con fin de lucro para financiar una entidad sin ánimo de lucro, parte de su complejidad radica en que la empresa con ánimo de lucro no transponga los proyectos misionales de la entidad sin ánimo de lucro.

6. Generación de ingresos a través de manejo financiero: Utilizar recursos de la empresa y a través de manejo financiero obtener rentabilidad. Arriendos, cdts, venta de activos innecesarios.

7. Generación de ingresos a través de alianzas con empresas: Las alianzas estratégicas con empresas se refieren al mercadeo con causa (LEON,2010)

### **Sostenibilidad Financiera en otras ESAL**

Como punto de referencia, es importante conocer la gestión en término de sostenibilidad financiera de otras ESAL. En este caso, se repasó un diagnóstico del comportamiento de Red Latinoamericana de Cooperación Técnica de Parques Nacionales, (REDPARQUES)

En el punto de Partida de este proyecto (MORENO,2018) definió que existía un déficit generalizado, insuficiencia de recursos disponibles para llevar a cabo las actividades elementales de conservación, lo cual limita la gestión efectiva de la misma.

Con base a lo anterior, la ESAL plantea una estrategia de financiamiento y sostenibilidad financiera que facilite la gestión adecuada de sus sistemas y aporte al logro de las metas establecidas.

Para esto la organización, (MORENO,2018) desarrolla mapeo y priorización de oportunidades de financiamiento que permitan una ruta estratégica que, sumada a las metas y acciones priorizadas para la recaudación de fondos (ejercicio de costeo), permita la construcción de un plan de financiamiento e inversión orientado a la sostenibilidad financiera.

En el desarrollo de esta metodología, y aplicando el segundo pilar fundamental de la estabilidad financiera (Diversificación de las fuentes de ingreso), determina que los mejores mecanismos para alcanzar la sostenibilidad financiera y alcanzar sus metas son: Cooperación internacional y donaciones, Global Environmental Facility (GEF), Asignaciones del presupuesto nacional, Alianzas Público-Privadas (APP), Programas de financiamiento para la permanencia de las APs (PFP), Fondos Fiduciarios de Conservación (CTF).

### **Fundación REI**

En esta ONG, el punto de partida se encuentra en el modelo de evaluación Financiera de proyectos, que inicia con un análisis inicial de costo, buscando calcular el costo estimado del proyecto, incluyendo costos de intervención, costos de apoyo y costos administrativos, según la relación y proporcionalidad con el proyecto, con el fin de tener una noción real del costo de éste.

Posteriormente se toman una serie de medidas e indicadores como la actualización de los costos (GARCIA, M.,SERPA,I ,2012) que consiste en traer a valor presente los flujos de costos del proyecto, descontados a una tasa de interés determinada, la cual suele ser para proyectos sociales del país.

Otro indicador financiero que toma la entidad la anualización de los costos (en el que el proyecto que presente una anualidad menor será el más viable), además, determina el impacto total ponderado, el cual introduce aspectos sociales en la evaluación de los proyectos.



A partir del impacto total ponderado, se realizan indicadores de eficacia y eficiencia para conocer el cumplimiento de las metas del proyecto durante su proceso.

Finalizan, con el indicador de valor social agregado, el cual (GARCIA,M.,SERPA,I ,2012) es el indicador más completo, por relacionar variables físicas, eficiencia en el manejo delos recursos y costos financieros. Mide por tanto el beneficio social en términos de impacto de un proyecto respecto al costo financiero de los recursos empleados, de acuerdo con las tasas sociales de descuentos.

## **Metodología y presentación de resultados del diagnóstico**

Durante el desarrollo del proyecto se llevó a cabo análisis cuantitativo y cualitativo de las áreas financiera, implementación y formulación de la ONG de estudio, mediante el análisis de informes financieros, datos históricos de la organización, documentación interna, políticas organizacionales y consultorías, así también se ha consolidado un grupo de documentos externos relacionados a la sostenibilidad financiera aplicados directamente a organizaciones no gubernamentales.

De la misma forma se ha llevado cabo entrevistas a las áreas por el cual se evaluó los procesos y datos actuales de la organización y se emite las recomendaciones a través de esta síntesis que respalde la aplicación de los conceptos y herramientas establecidas para la sostenibilidad financiera de la organización.

## **Gestión de Formulación**

### **Apalancamiento Financiero**

Se ha detectado que el 80% de los proyectos inician operaciones sin ningún desembolso realizado por parte del financiador, con un ciclo de retorno mayor a 60 días y sin ningún tipo rentabilidad, asumiendo la ONG todos los gastos de preparación y financieros asociados al desarrollo del proyecto.

De igual manera se detectaron problemas en cuanto las negociaciones que se realizan en moneda extranjera, por lo que se realiza las siguientes recomendaciones.

- Si el periodo de ejecución del proyecto es inferior a 6 meses se recomienda negociar un solo desembolso por la totalidad del proyecto antes de iniciar actividades, actualmente los desembolsos se reciben cuando el proyecto una ejecución superior al 50%.
- Cuando las negociaciones sean en moneda extranjera se recomienda que la tasa pactada sea dinámica se analice por cada uno de los momentos que se dé el desembolso, no se deberá mantener una sola tasa si el tiempo del proyecto es superior a 6 meses, en tal caso el riesgo debe ser trasladado al financiador y la responsabilidad de la ONG será garantizar la ejecución el 100% de los recursos en COP recibidos.
- Se propone el Indicador del flujo monetario del financiador: Que consiste en mensualizar los ingresos vs el gasto proyectado y de determinar su impacto antes de iniciar el proyecto.
- En cuanto a los recursos no ejecutados, se deberá pactar al inicio del proyecto la disposición de los recursos provenientes de inejecuciones o excedentes por diferencial cambiario, como reinversión en el proyecto, y no pactar su devolución dado que los costos de transacción serán asumidos con recursos propios de la organización.

### **Calculo de Tasa de Cambio Proyectada.**

La Proyección de la Tasa se formulará con base a la técnica de regresión lineal y la regla de la raíz para escalar la volatilidad del Banco de la Republica de Colombia, antes de esto de deberá operar las tasas diarias con el logaritmo natural para permitir que los datos tengan una

asimetría moderada y se distribuyan normalmente para poder estabilizar la variación de las desviaciones estándar.

Este valor servirá como factor para ajustar la tasa promedio de acuerdo al periodo que se calcule, sin embargo, este modelo se considera apropiado para proyectos inferiores a un año y con una volatilidad máximo del 1.5%, para proyectos superiores la tasa pronosticada quedará como valor de referencia y no se recomienda pactarla en el convenio, el riesgo por un cambio negativo deberá ser asumido por el financiador del proyecto.

## **Evaluación de Formulaciones**

Las evaluaciones de proyectos incluidos en el PIPELINE se deberán clasificara en grupos de inciten la diversificación de los financiadores y mejorar en el portafolio con terceros que aporten un mayor margen de contribución a la organización, actualmente el registro se hace uniforme y sin ningún tipo de clasificador que proporcione más información.

Se detecto que el 70% de los ingresos actualmente provienen de recursos públicos nacionales, un cambio negativo en esta clase de financiadores impactara directamente en la ONG y directamente proporcional al margen de contribución.

Se propone que este tablero deberá incluir y ponderar sus propuestas en función de:

- Estudio de oportunidad: Financiadores por sector o clase, determinar financiadores potenciales y establecer posibles costos ocultos de las propuestas.
- Estudio de perfectibilidad: Fijar probabilidades de éxito de la propuesta y un PPTO tentativo.

- Estudio Económico: posibles beneficios en la proyección al margen de contribución y proyectar escenarios pesimistas, realistas y optimistas.
- Se recomienda crear un indicador de cargabilidad de costos fijos a proyectos para darle seguimiento y valoración al proceso de formulación de proyectos.

Estudios POST: Evaluar y retroalimentar cada una de las propuestas fallidas para determinar las acciones que mejoren las propuestas y su impacto económico dentro la organización.

### **Margen de Contribución**

Se analizaron 20 proyectos ejecutados de los últimos tres años y se evidencia que el margen de contribución causado y destinados a cubrir los costos fijos de la organización, fueron equivalentes en promedio al 9% del valor del costo total del proyecto.

Se encuentra que, durante la formulación de los proyectos, el margen negociado fue del 15% de todos los gastos, dejando de percibir la organización un 6% del margen de contribución.

En algunas formulaciones, por restricción del donante, el margen no supera el 5% o en ocasiones es ausente este aporte, para cualquier caso se propone realizar un análisis de viabilidad del costo total del proyecto, para poder revisar el margen de contribución esperada, dado que la disposición de recursos o esfuerzo de la organización es dinámica por cada uno de los proyectos.

Para cualquier formulación se deberá costear el 100% de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, y determinar sus fuentes de financiación el cual ayudará evaluar el impacto o el costo que a ONG deberá cubrir con su capital.

En la muestra los costos asumidos por la ONG fueron equivalentes en promedio al 8% del costo total de los proyectos analizados y en algunos casos la ONG proporciono el 100% del back office atribuibles al proyecto.

El diagnóstico realizado sugiere a la organización, evaluar o clasificar las restricciones del donante como variable al momento de negociar, al mismo tiempo de calcular el margen de cobertura causado vs lo negociado, y monitorear en conjunto las metas pactadas que se trace la organización en cuanto a la contribución esperada para garantizar la sostenibilidad financiera.

En caso de que exista alguna restricción del donante se deberá hacer el análisis integral de todos los proyectos, para revisar el monto a cubrir y validar las posibilidades de apalancamientos con otros proyectos para garantizar los niveles de proporcionalidad del margen de contribución.

Se propone los siguientes criterios para el modelo de evaluación:

- Cuál es la holgura del margen de contribución entre los proyectos para que sea sostenible la organización.
- Cuál es la estructura optima de recursos para maximizar el equilibrio de sostenibilidad.
- Cuál es el Indicador tope de contribución con o sin nómina de la Organización para producir excedentes.
- Cuál es la tendencia y parámetros de proyección del crecimiento esperado y a que tiempo
- Que información es irregular o relevante dentro del modelo. (emergencias)

## **Datos de la simulación del modelo**

- Alcance: Determinar el margen mínimo de contribución unitario esperado por proyecto.
- Entradas: Proyectos en curso y propuestas presentadas determinado su costo total y margen de contribución
- Salidas: Margen de contribución consolidado
- Problema: Contar con la Información detallada de los proyectos
- El diseño, desarrollo y calibración del modelo no se realiza en esta síntesis por información deficiente en la consolidación detallada de la información

Análisis de sensibilidad: Mide los cambios generados por cada uno de los proyectos sobre el resultado esperado.

Se determinan los posibles riesgos que se deberán valorizar y ponderar en el modelo:

Liquidez: Recursos necesarios para ejecutar el proyecto

Operacional: Estructura Organizacional de la ONG para llevar a cabo el proyecto

Contrapartida: Confianza y seguridad del financiador

Mercado: Numero de propuestas disponibles en el mercado.

Se determinan las siguiente memotecnia por cada una de las variables

Proyectos en curso X

Costos Fijos CF

Margen de Contribución MG

Margen de contribución Unitario o por proyecto. MG1

Costo Total del Proyecto = Costos directos vinculados del proyecto + costos de apoyo y costos administrativos.

Ecuación de Rentabilidad: costos directos vinculado del proyecto + contribución a CF

Punto de Equilibrio Estimado X proyectos =  $CF/MG - MG1$

### **Gestión financiera de proyectos**

La ONG evalúa la posibilidad de crear un nuevo ROL (Administrador Financiero) como estrategia de controlar los costos del proyecto dentro de lo planeando, esta síntesis propone las funciones y características de este ROL, por lo que se considera que:

Sea parte del equipo formulador del proyecto ya que hasta este momento su participación es nula, el ROL deberá ser responsable de la planeación detallada y contemplar todos los costos atribuibles al proyecto como los directos fijos y variables del proyecto y los costos indirectos de la organización, además de determinar el marco de ingresos y gastos de los recursos y el equilibrio de esta ecuación.

Se propone que este ROL esté involucrado en todo el ciclo del proyecto y en cada uno de los procesos de gestión, la metodología internacional denominada Financial Management for Development Professionals (FMD Pro) ayudara a las habilidades de gestión financiera para



organizaciones humanitarias, esta técnicas se centra en el cómo financiar los proyectos de desarrollo, el cual parte de presupuestar los recursos mínimos con base en el cronograma de actividades, el marco lógico, los resultados, la ubicación y duración de proyecto.

Para ello la ONG deberá establecer para la formulación de proyectos una tabla de costos estandarizados para identificar en proporción todos los costos que son directamente atribuibles al proyecto, basadas en lista de costos, cotizaciones o información histórica.

A continuación, se detalla una guía con algunas características y tareas realizadas por el Administrador Financiero en cada uno de los grupos de gestión del proyecto.

#### Características del administrador financiero

- Conocer la organización Estructura y proceso
- Interpretación de la información financiera y saldos contables
- Conocer los costos de operación la organización
- Capacidad de brindar información y determinar su impacto

#### **Grupo de planificación**

Tarea 1. Identificar y garantizar el margen de contribución del proyecto determinando los gastos elegibles y no elegibles para cada financiador.

Tarea 2. Sera parte de equipo de programación de actividades y su costeo (Indicando el tipo de Recurso, cantidad, valor unitario y valor total) y su mensualización o anualización respectiva.

Tarea 3. Evaluar el costo total del proyecto y el aportado por la ONG, determinar su viabilidad económica basada en el índice del margen de contribución y presentar una recomendación al comité directivo si el techo del margen no cumple para posibilitar la propuesta.

Tarea 4. Dara visto bueno del presupuesto detallado y generara los comentarios que ajusten un mayor seguimiento presupuestal del proyecto.

Tarea 5. Asegurara cada cambio realizado en el presupuesto del proyecto, contemplara si surgen nuevos costos para la organización y determinara su impacto directo en la organización.

Tarea 6. Codificara cada uno de los rubros de PPTO y marcara los que sean parte del margen de contribución.

### **Grupo de ejecución del presupuesto**

Para esta etapa las tareas definidas para el administrador financiero, una vez realizado el plan detallado del presupuesto tendrán a cargo en términos generales las revisiones y evaluaciones correspondientes a la ejecución.

Tarea 1. Garantizara cada uno de los principios presupuestales

- Específico: Cada rubro tendrá una destinación específica
- Coherencia: El gasto estará acorde con las metas establecidas
- Estabilidad: Los gastos estarán acorde a los ingresos
- Integralidad: Se considerarán todos los recursos necesarios y posibles costos ocultos.
- Apropriación: Garantizara las reservas o apropiación presupuestales planeadas
- Planeación: Proyectará cada uno de los rubros en el periodo detallado del proyecto.

Tarea 2. Garantizar que el 100% de margen de contribución negociada sea cargado de acuerdo con lo planeado y generara los avances de los resultados.

Tarea 3. Convocará los comités financieros mensuales respondiendo al seguimiento de ejecución vs lo planeado y proporcionará las alertas necesarias por la actividad que no se cumplan el objetivo.

Tarea 4. Registrará un control de cambios aprobado por la organización, con cada una de las desviaciones que se generen del plan original, para poder determinar el impacto económico dentro de los recursos de la ONG.

### **Grupo de Seguimiento y control**

En paralelo a la ejecución del proyecto, se debe realizar el seguimiento y control para determinar la salud financiera del proyecto y de la organización por lo que se proponen realizar los siguientes indicadores financieros para proyectos:

Capital disponible: Determinar con cuántos pesos cuenta el proyecto para operar.

Formula: Determinado por los desembolsos recibidos / ejecución - CXP + pendiente por ejecutar.

Apalancamiento Financiero: Determina la participación por cada financiador del proyecto.

Formula: valor aportado por financiador 1 / Total del proyecto

Ciclo del Apalancamiento del Financiado: Este indicador mide la cantidad de días con base a 30 días que fue apalancado el proyecto con recursos de la organización.

Formula:  $(\text{Valor recibido de financiador} / \text{Ejecución del financiador}) * 30$

Índice de Contribución: El margen de contribución es la diferencia entre el costo directo vinculado al proyecto y su contribución a los costos fijos de la organización dividido el total aportado por el financiador.

Proyecciones: Es una estimación de manera temporal del estado del proyecto en un punto determinado en función de su planeación.

Gestión del Valor Ganado “Metodología internacional en el modelo PMI y propuesta por la consultoría por Intelligent Social investment a la ONG”, a la fecha esta propuesta no está implementada, por lo que esta síntesis considera importante su ejecución dado que permite controlar la ejecución de un proyecto a través de su presupuesto y de su calendario, la metodología integra el alcance, tiempo y recursos para medir el desempeño del proyecto. Compara lo planeado con lo ejecutado y su beneficio frente al proyecto, con el fin de determinar si el desempeño del costo y cronograma corresponden a lo planeado.

La metodología del valor ganado responderá a:

¿Cuánto dinero hemos gastado en el proyecto hasta el momento?

¿El avance del proyecto va acorde con lo planeado?

¿Cómo es el desempeño en costos y tiempo del proyecto?

La metodología también permite establecer Indicadores predictivos en tiempo y costo:

¿Cuándo se va a terminar el proyecto?

¿Cuánto va a costarnos finalmente este proyecto?

### **Grupo del cierre del Proyecto**

El Rol asegurara el cierre financiero definitivo del proyecto garantizando que no se incurran gastos por fuera del periodo de ejecución y aceptación del financiador impidiendo que este tipo de gastos se trasladen directamente a la ONG, actualmente la organización proporciona un 5% de su presupuesto para cubrir este tipo de gastos.

### **Discusión de los resultados**

Aparte de las formulaciones, herramientas y guías desarrolladas en los puntos anteriores, se determina que es necesario la divulgación de los conceptos en todos los niveles de la organización, la capacidad de comprender los criterios y conceptos establecidos en este documento facilitara los esfuerzos realizados en pro de la sostenibilidad financiera.

La diversificación de Ingresos no restringidos es importante para empujar la sostenibilidad de la organización, actualmente la gestión de mercadeo lleva a cabo una serie de actividades en busca de recursos independientes sin embargo la expansión de esta área lleva a un aumento del costo de operación por lo que es necesario mantener en un margen optimo de rentabilidad en el área.

Por naturalezas de las acciones realizadas en el área de mercadeo contemplan retornos a largo plazo, sin embargo, se considera que no tiene un enfoque de mercado, o un objetivo específico, o poder determinar su participación interna frente otras organizaciones similares, se busca conseguir nuevos ingresos haciendo lo mismo.

Por otra parte, los gastos de funcionamiento presupuestados de la ONG, siempre deben tener un techo teniendo en cuenta los ingresos proyectados para evitar un desequilibrio, pueden enfocarse en aplazar o bloquear ciertos rubros o un concepto de priorización del gasto.

El presupuesto inicial de la organización podrá tener aplazamientos, traslados, adiciones, reducciones, apropiaciones y compromisos sin alterar el total del presupuesto de la organización.

Adicionalmente se deberán programar la apropiación y obligaciones de pago teniendo en cuenta la disponibilidad de los recursos de la organización.

Se debe garantizar que los presupuestos de la ONG cumplan las etapas de:

- Formulación
- Presentación
- Aprobación

Además de evidenciar su cumplimiento en función de los objetivos en acción en del plan estratégico y un plan de evaluación de la ejecución durante el año.

Para los ingresos impulsados con los recursos de capital que provengan de diferenciales cambiarios y rendimientos financieros, además de un plan de Ventas y Servicios son actividades que no están desarrolladas dentro de la organización y que simplifique la los excedentes en términos de efectivo a corto plazo.

## **Conclusiones**

La sostenibilidad financiera en una ONG o ESAL no es un tema menor, ya que pese a su naturaleza Sin Animo de lucro, no se encuentran exentas de gastos y costos, por lo que la adecuada gestión financiera y administrativo son tan importantes como en una empresa con ánimo de lucro.

El ejercicio de comparación de la sostenibilidad financiera en otras organizaciones permitió ampliar el espectro y brindar una guía para el presente trabajo, ya que posibilitó conocer alternativas de mejoramiento.

La planeación estratégica financiera en los proyectos es vital importancia en la búsqueda de la sostenibilidad financiera para una organización sin ánimo de lucro, por lo que certificar su correcta formulación, desarrollo y seguimiento aumenta las posibilidades de alcanzar la sostenibilidad esperada por la organización.

Las metodologías, guías e indicadores de medición son tareas necesarias que se deben desarrollar en cualquier organización y que impactan considerablemente en el progreso de sus actividades para garantizar los objetivos propuestos.

## Referencias

ASIS ,A.,GROSS D.,LILLO .E.,CARO.A (2003).*Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*.Madrid,España: Fundación Luis Vives

BELALCAZAR,E.,& RIASCOS L.H (2016).*Derecho de las personas jurídicas sin ánimo de lucro, segunda edición*. Colombia: Librería ediciones del profesional Ltda.

BURBANO,I (2005). *Enfoque de Gestión, planeación y control de recursos* .Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.

CCONG.( 30 de Octubre 2019).CCONG.ORG.CO. *Declaración de principios de las Organizaciones No gubernamentales (ONG) de Colombia*. Obtenido de;

[https://ccong.org.co/files/900\\_at\\_Carta%20de%20principios%20de%20la%20CCONG](https://ccong.org.co/files/900_at_Carta%20de%20principios%20de%20la%20CCONG).

(Accesado 01/11/2019)

FUNCIÓN PUBLICA (06 de diciembre de 1995).funcionpublica.gov.co. *Decreto 2150 de 1995*.

Obtenido de; <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1208>

(Accesado 01/11/2019)

GAITAN.O (Enero 2014).*Guía práctica de las entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector solidario*.Bogota,Colombia: Editorial Kimpres LTDA.

GARCIA,M.,SERPA,I (2012) *Sistema de Gestión Financiera para proyectos sociales: El caso de las entidades de ayuda humanitaria*. Colombia: Saber,Ciencia y Libertad.ISSN: 1794-7154

LEÓN, P. (2001). *Cuatro Pilares de la Estabilidad Financiera*. Recuperado de:



[http://www.gestionsocial.org/archivos/00000744/4PilaresSustentabilidadFinanc-Patricia\\_Leon.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00000744/4PilaresSustentabilidadFinanc-Patricia_Leon.pdf) (Accesado 01/11/2019)

MORENO, N. (2018) *Estrategia de financiamiento y sostenibilidad financiera para la Visión Amazónica de Redparques*. Proyecto IAPA-Visión Amazónica. Unión Europea, Redparques, WWF, FAO, UCN, ONU. Medio Ambiente. Bogotá, Colombia.

OLANO, H.A. (2002) *Constitución política de Colombia, sexta edición*. Colombia: Ediciones Librería Doctrina y Ley, Ltda.

Documentos Interno de la ONG (2019). *Procedimiento de elaboración monitoreo y cierre de presupuesto*.

Documentos Interno de la ONG (2019). *Procedimiento formulación de proyectos V5*.

Documentos Interno de la ONG (2019). *Procedimiento formulación de proyectos V7*.

Documentos Interno de la ONG (2019). *Formato de presupuesto proyectos*.