



# Nonprofit Finance Fund: Donde el dinero y la misión se juntan

**NFF se imagina una sociedad en la que el dinero y el conocimiento se unen para apoyar las comunidades justas y dinámicas.**

Ayudar a las organizaciones regidas por su misión a lograr las aspiraciones de sus comunidades por medio de:

- **Capital adaptado a sus necesidades**
- **Consejos estratégicos**
- **Conocimientos accesibles**

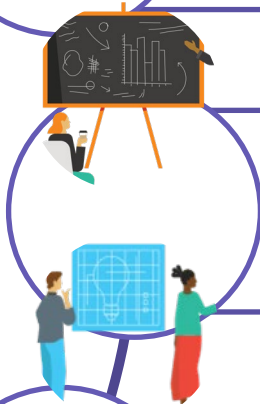
Guiado por nuestros Valores Fundamentales →



# Metas de aprendizaje



**Desarrollar** colectivamente la conciencia sobre el sistema estructuralmente inequitativo en el que trabajamos



Aprender a **comunicar** el costo global de una organización y tener presente este costo cuando pensamos en nuestras organizaciones



**Refutar suposiciones** acerca de la rendición de cuentas, costos razonables, las dinámicas de poder y privilegio para poder **lograr resultados y promover la equidad**



# Acuerdos para participar en la reunión

## Contribuir para que la experiencia de aprendizaje sea valiosa

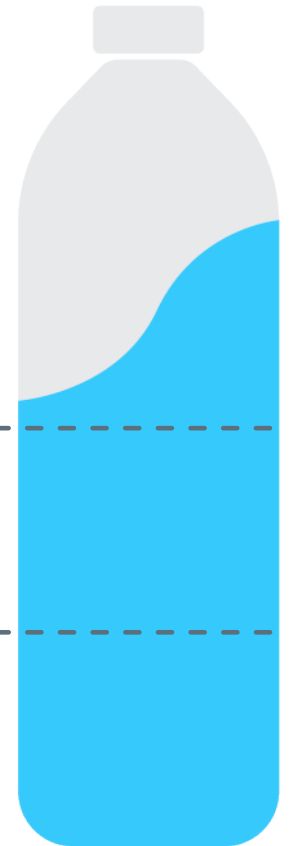
- Todas las experiencias son válidas; estamos aquí en calidad de compañeros para aprender uno del otro
- En este espacio, entendemos que el racismo estructural y otras formas de opresión estructural son reales
- Invitación para compartir libre y francamente, y hacer preguntas
- Atienda sus necesidades primero

# Dar prioridad a las necesidades relacionadas con el costo global

Crear solidez financiera a lo largo del tiempo

## El costo global tiene una jerarquía de necesidades

3. **Durabilidad** - ¿Puede la organización satisfacer una serie de necesidades futuras para poder cumplir con su misión a largo plazo?
2. **Adaptabilidad** - ¿Tiene la organización fondos flexibles que le permitan ajustes, crecimiento o cambio?
1. **Liquidez** - ¿Tiene la organización suficiente dinero en efectivo para cubrir sus necesidades operativas mensuales?



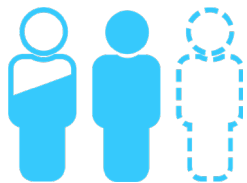
# ¿Qué es el costo global?

Una mejor manera de expresar el costo en el sector de entidades sin fines de lucro

**El costo global nombra y reclama todos los recursos financieros que se requieren para administrar una organización eficaz a largo plazo**

- Libera al sector de la dicotomía falsa de programas vs gastos fijos
- Capta tanto las necesidades a corto como a largo plazo
- Es holístico, está arraigado en un contexto, permite sutilezas y cambios a lo largo del tiempo
- Una herramienta para promover la justicia racial





## Total de gastos

### Lo que **son**

- Gastos operativos y no operativos
- Directos e indirectos
- Gastos de programas y gastos fijos
- Depreciación
- Gastos no financiados\*

### Lo que **no son**

- Cualquier compra que sea capitalizada
- Pago de deudas



## \*Definición de gastos no financiados

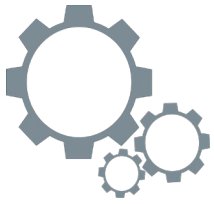
**Gastos no financiados:** gastos que actualmente no se han incurrido, pero si se cubrieran permitirían a la organización funcionar a su nivel actual de una manera razonable y justa

- “Aportación de trabajo como inversión” – trabajo excesivo y remuneración insuficiente del personal es el ejemplo más común, tal como:
  - La diferencia entre los sueldos actuales y los justos *por exactamente la misma cantidad de trabajo*.
  - El costo de un asistente por 20 horas a la semana permitiría a la Directora Ejecutiva reducir sus horas de trabajo de 60 a 40 por semana.
- Otros ejemplos: puestos de trabajo vacantes, suministros inferiores, conexión lenta a Internet

### **Gastos no financiados no son:**

Gastos para expandir las funciones o hacer más





# Capital circulante

## Lo que **es**

- Dinero para cubrir los altibajos previsibles del flujo de dinero en efectivo
- Protege el funcionamiento de la operación si los fondos por cobrar llegan tarde o las cuentas tienen que pagarse antes de lo esperado
- Fácilmente accesible por los directivos; en la cuenta de cheques, sin restricciones ni designaciones estrictas
- Requerido por todas las organizaciones
- La cantidad requerida depende de la situación de cada organización

## Lo que **no es**

- Dinero para cubrir la pérdida de ingresos, gastos imprevistos o déficits



# Reservas

## Lo que **son**

- Dinero utilizado para fines específicos; serán repuestas con el tiempo
- Accesibles a los directivos en ciertas condiciones; a menudo se requiere la aprobación de la junta directiva para acceder a las reservas
- Es posible que se mantengan en una cuenta de ahorros o de inversiones que pueden liquidarse en un plazo razonable

## Ejemplos de **designaciones**

- **Reservas operativas** que protegen de los riesgos al cubrir déficits de corto plazo
- **Reservas para activos fijos** para mantener el edificio y equipo, pagar por las reparaciones o reemplazos
- **Reservas para investigación y desarrollo (R&D, en inglés)** para permitir la experimentación (por ej., tomar riesgos artísticos, investigar nuevos métodos en los programas)
- **Reservas para inversiones** que generen ingresos



# Reembolso del capital de la deuda

## Lo que **es**

- Dinero para reducir la deuda
- Las formas de deuda
  - Línea de crédito
  - Hipoteca
  - Préstamos de los miembros de la junta directiva
  - Otros tipos de préstamos



# Activos fijos adicionales

## Lo que **es**

- Compra de NUEVO equipo, edificios, muebles, terrenos, mejoras del arrendatario, etc.

## Lo que **no es**

- Reemplazo o mantenimiento simple de los actuales activos fijos
- Compra de equipo pequeño cuyo costo no será amortizado

# Capital para el cambio



Lo que <b>es</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reversión periódica en la organización para cambiar su modelo de operaciones (por ej., la magnitud o alcance de su misión y/o la forma en que se devenga y gasta dinero)</li><li>• Típicamente, financiamiento grande, flexible, recibido durante varios años de una fuente externa</li></ul>
Lo que <b>no es</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento orgánico</li></ul>
Cómo se <b>calcula</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyecciones detalladas para un modelo de operaciones que genera excedentes<ul style="list-style-type: none"><li>• costos de planificación, iniciales, de lanzamiento de actividades, programas y otros elementos infraestructurales que generan ingresos</li><li>• Plazos para conseguir nuevos ingresos y fuentes de ingresos</li></ul></li></ul>
<b>Metas</b> para tener en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso del capital para el cambio o crear resiliencia a largo plazo y para modificar o mejorar modelos de operaciones</li><li>• Cubrir costos iniciales del cambio y los déficits hasta que los ingresos del nuevo modelo de operaciones excedan los gastos del nuevo modelo</li></ul>

# El momento en que es útil el capital para el cambio

**El capital para el cambio** cubre los déficits del modelo de operaciones incurridos mientras se aplica el nuevo modelo

\$ **Gasto**

**Ingresos**

**Antiguo** modelo de operaciones que requiere cambios

**Meta:** Generar excedentes para satisfacer las actuales necesidades de capital, para cambios futuros y la resiliencia

Situación actual

Reorientación del modelo de operaciones

Operaciones plenamente financiadas

# Definición de dos tipos diferentes de dinero

Entidades sin fines de lucro requieren ambos

---

## Comprar (ingresos)

- Necesario cada año
- Estable, recurrente y/o reemplazable
- Cubre los costos operativos anuales
  - Se usa para pagar los servicios y programas
  - Se usa para pagar los gastos fijos de la organización



---

## Construir (capital)

- Esporádico
- Paga por las necesidades extraordinarias
- Respalda la solvencia de la empresa
  - liquidez
  - adaptabilidad
  - durabilidad



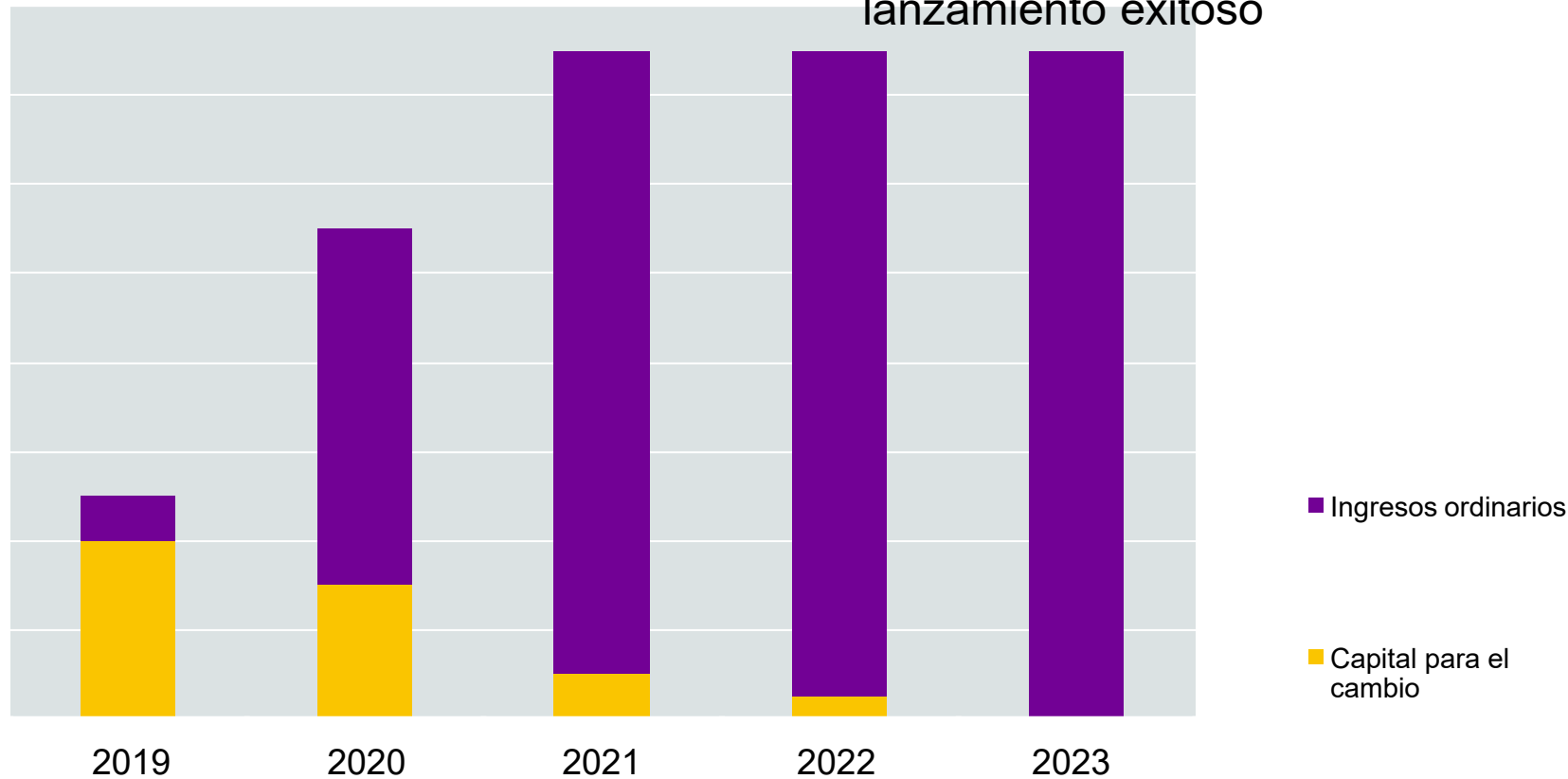


# El capital para el cambio debe servir para respaldar la reorientación del negocio

Desarrollar el consumo de capital con el tiempo

Total Budget: Successful Launch

Presupuesto total:  
lanzamiento exitoso



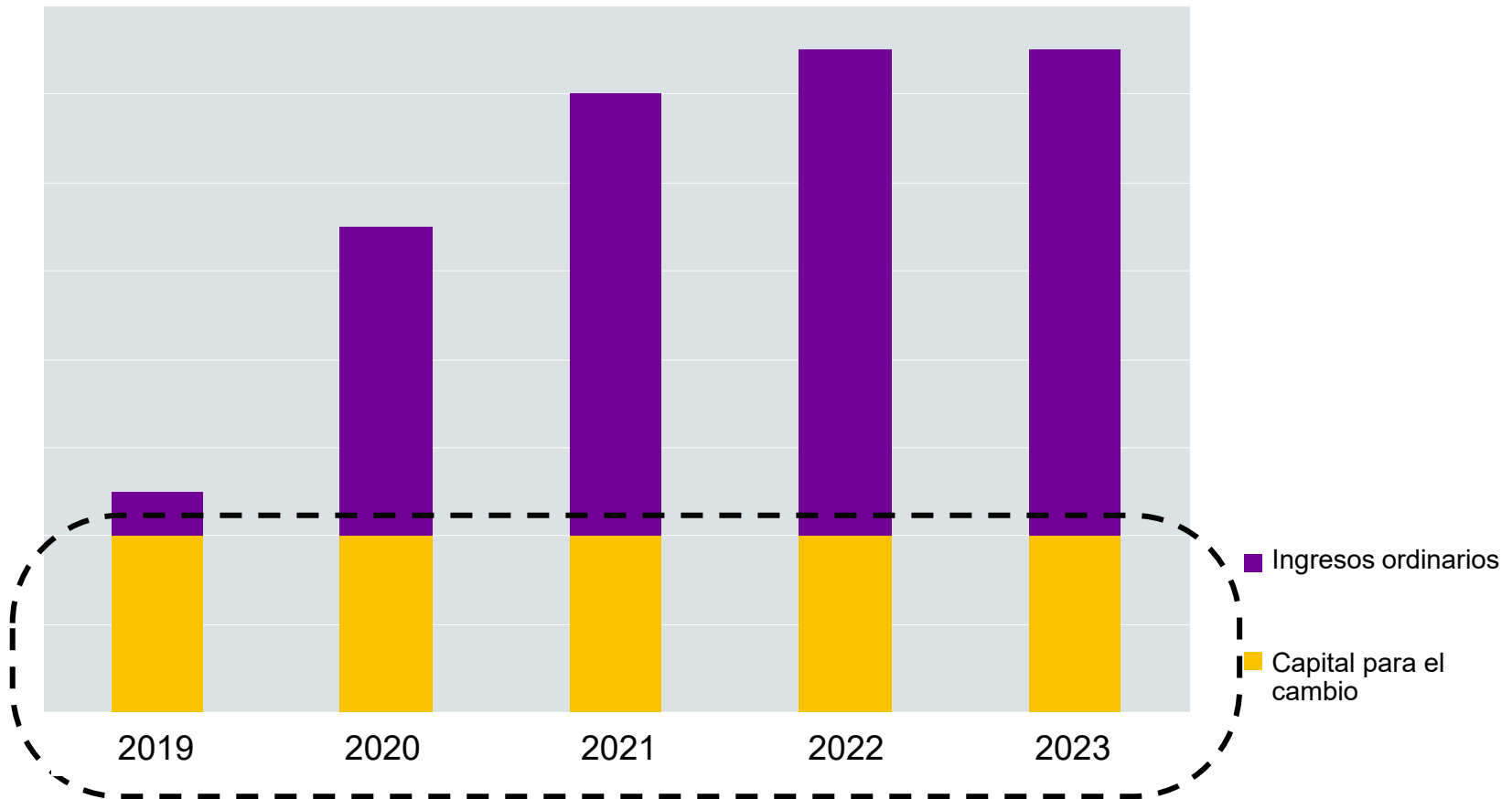


# Cuando se aplica incorrectamente el capital para el cambio

## Desarrollar el consumo de capital con el tiempo

Total Budget: Chronic Bailouts

Presupuesto total: rescates repetidos



# Confundir comprar y construir resulta en dinámicas insostenibles de financiamiento

Sepa el tipo de dinero que necesita o dona

- Nuestro sector no distingue dinero para construir del dinero para comprar en los estados financieros (¡el sector con fines de lucro sí lo distingue!)
- La falta de claridad crea expectativas poco realistas, frustración y decepción tanto para las entidades sin fines de lucro como para los financistas
- Ligar el tipo correcto de dinero con la necesidad correspondiente prepara las condiciones para tener mayores resultados y una buena relación entre el subvencionista y el subvencionado

# Los derechos de los financistas cambian con el tipo de dinero que dan

## No reclame derechos de constructor cuando da subvenciones de compra

---

### Derechos de comprador

Lo que la organización ya produce

- Presupuestos correspondientes a los años para los que proveen fondos
- Planes e informes normales (que la organización ya produce) correspondientes a los años para los que están proveyendo fondos
- Datos y evidencia del éxito del programa que la organización recopila normalmente, incluidos en los informes regulares de la organización

---

### Derechos de constructor

Negociados y acordados desde el principio

- Presupuestos y proyecciones de varios años más allá del plazo de la subvención
- Planes estratégicos y planes para la sostenibilidad más allá del plazo de la subvención
- Recomendaciones acerca de la recopilación de datos y evidencia y plazos de los informes
- Proyecciones del flujo de dinero en efectivo
- Conocimiento de otros constructores y sus condiciones
- Discusión acerca de más de lo que la organización ya hace en la actualidad

# Reflexiones

1. ¿Coinciden ahora ciertos elementos del marco del costo global con su trabajo u organización? ¿Qué es lo que necesita su organización para prosperar?
2. ¿Qué experiencias ha tenido al comunicarse con los financistas acerca del costo global?
3. ¿Ha pensado en cuál es el tamaño apropiado de su organización?
4. Describa su estructura organizativa ideal. ¿Cómo se diferencia de su realidad actual?

# Tres elementos indispensables aplican a cada organización

	<b>Gastos totales</b> Operativos, no operativos y gastos no financiados
	<b>Capital circulante</b> Acceso al dinero en efectivo para las necesidades cotidianas
	<b>Reservas</b> Ahorros, un fondo para eventualidades
	<b>Reembolso del principal de la deuda</b> Hipoteca, línea de crédito, etc.
	<b>Activos fijos adicionales</b> Dinero para la compra de un nuevo edificio, nuevas computadoras, o nuevos vehículos
	<b>Capital para el cambio</b> Recursos para adaptarse, crecer, asociarse o reducir sus actividades

**Elementos indispensables** para *todas* las organizaciones

**Algunas veces** requeridos por *algunas* organizaciones



# Transformar la conversación

## Una conversación a la vez...

---

### Consejos para entidades sin fines de lucro

- Estar dispuestos a responder a preguntas – ayudan a desarrollar un entendimiento a fondo
- Evitar las suposiciones
- Tener una estrategia organizativa sólida y comunicarla claramente
- Creer en su narrativa financiera y comunicarla con confianza
- No tener miedo de pedir algo diferente o rechazar algo que no funciona
- Reconocer que todos somos miembros del mismo equipo por nuestro deseo de beneficiar y tener impactos positivos en la comunidad

---

### Consejos para financistas

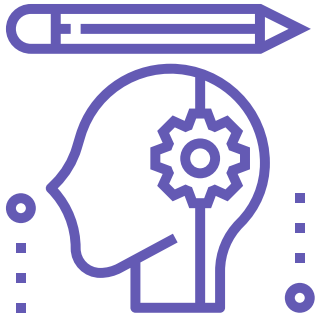
- Crear un espacio seguro al escuchar y fomentar la confianza – y recordar que la confianza se desarrolla gradualmente con el tiempo
- Establecer el tono para el diálogo abierto y las conversaciones honestas
- Evitar las suposiciones
- Recordar que tanto la deuda como los déficits pueden ser el resultado de la estrategia
- Exponer de manera transparente su estrategia, valores y procesos internos
- Reconocer que todos somos miembros del mismo equipo por nuestro deseo de beneficiar y tener impactos positivos en la comunidad

# Cabeza, corazón y pies

---

## Cabeza

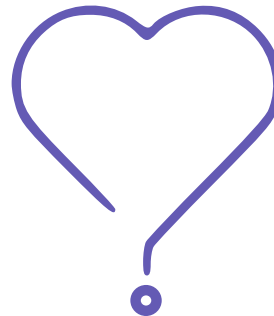
¿Qué **aprendió** en la sesión de hoy?



---

## Corazón

¿Qué **sintió** en la sesión de hoy?



---

## Pies

¿Qué **acciones** tomará?





## **Investigue más recursos sobre el costo global**

Sitio web sobre el Costo Global:

[nff.org/full-cost](https://nff.org/full-cost)

Guía para la conversación:

<https://nff.org/file/1159/download?token=Pvlop33H>

Cuaderno de ejercicios sobre el costo global:

[https://nff.org/file/1160/download?token=rWKB5\\_18](https://nff.org/file/1160/download?token=rWKB5_18)



# Lo que sigue

## Aspectos económicos de las asociaciones y colaboraciones

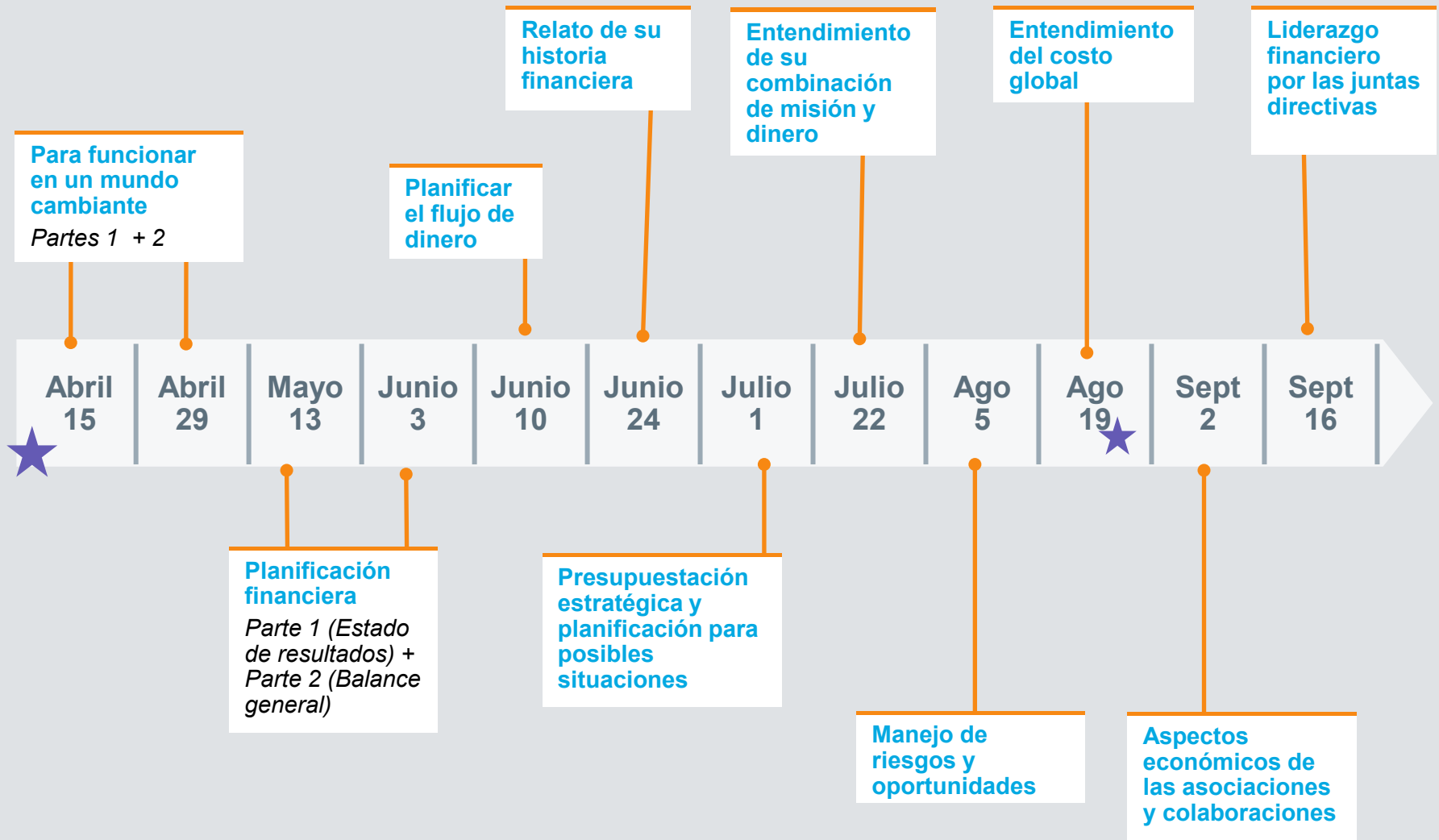
2 de septiembre de 2021, 1 a 2 pm Tiempo del Este

Las entidades sin fines de lucro están investigando nuevas maneras de trabajar con organizaciones de ideas afines. En este webinar, aprenderá a reconocer las condiciones para las colaboraciones exitosas, para evaluar el alineamiento de la misión, examinar las perspectivas, y facilitar las conversaciones productivas con colaboradores potenciales. NFF tratará la diferencia entre asociación y colaboración, fuertes y costos globales en las colaboraciones y asociaciones, valoración de las propuestas de colaboración, finanzas de las asociaciones y colaboraciones, y las posibles barreras a la formación de nuevas asociaciones.

**Resultados:** Al final de esta sesión, los participantes podrán reconocer las condiciones para las colaboraciones exitosas, para evaluar el alineamiento, examinar las perspectivas y facilitar las conversaciones productivas con los colaboradores potenciales.



# Próximas sesiones





# ¡Gracias!

AFranks@nff.org

nff.org

