

Seminario web

Liderazgo financiero por las juntas directivas

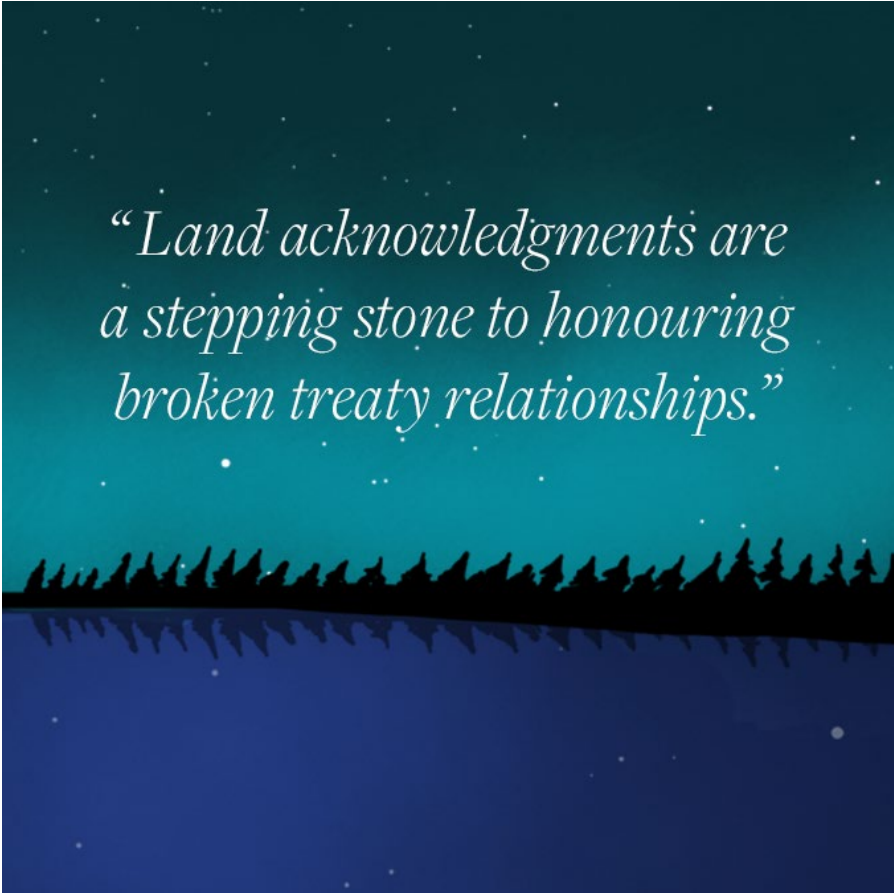
Facilitado por

Michael Kass, Consultor
Nonprofit Finance Fund

23 de septiembre de 2021



Reconocimiento de territorios indígenas



“Land acknowledgments are a stepping stone to honouring broken treaty relationships.”

“El reconocimiento de la tierra es una expresión de agradecimiento y aprecio para aquellos en cuyo territorio uno reside, y una manera de honrar a los pueblos indígenas que han vivido y trabajado en este territorio desde tiempos inmemoriales.

Es importante entender la larga historia que lo (la) ha llevado a vivir en dicho lugar y tratar de entender su papel en dicha historia.

(Iniciativas de Nativo Americanos e Indígenas de Northwestern University, Reconocimiento de Territorios).

Le invitamos a que comparta en el chat el nombre del territorio indígena en el que se encuentra en este momento.

<https://native-land.ca/>

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

NFF se imagina un mundo en el que el dinero y el conocimiento se unen para apoyar las comunidades justas y dinámicas.

Nosotros liberamos el potencial de las organizaciones regidas por su misión con:

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

Guiado por nuestros Valores Fundamentales →



Normas del grupo

La sesión de hoy es un intercambio de aprendizaje en un entorno libre de juicios

- Hable libre y francamente
- Haga preguntas
- Respete la confidencialidad: Lo que se diga, se queda aquí
- Todos estamos aquí para aprender: Lo que se aprenda, se comparte fuera de aquí

Cúidese y cúidense mutuamente

- No dude en apagar la cámara si es necesario, levantarse y estirarse

Respete las diferentes perspectivas

- Base sus comentarios en su propia experiencia
- Todas las experiencias son válidas



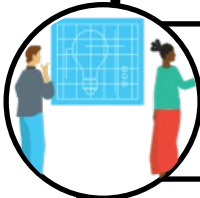
Metas de aprendizaje



Examinar las funciones y responsabilidades de los miembros de la junta directiva



Analizar los modelos de entidades sin fines de lucro y los indicadores de solvencia financiera



Proveer marcos de referencia y herramientas para apoyar la gobernación y supervisión por la junta directiva



Compartir nuestros conocimientos especializados y apoyarnos en un entorno de aprendizaje entre colegas

Decisiones financieras dependen de la misión, los valores y las prioridades

VISIÓN:

Aspiraciones y metas para el futuro

MISIÓN:

Propósito fundamental

VALORES:

Creencias fundamentales que guían las decisiones

**PRIORIDADES
y DECISIONES
FINANCIERAS**

Responsabilidades financieras de los miembros de las juntas directivas y fideicomisarios de entidades no lucrativas

1. El deber de obediencia

- Asegurar que la entidad no lucrativa obedezca las leyes aplicables y actúe de manera ética
- Cumplir los propósitos corporativos declarados de la entidad no lucrativa
- Las actividades promueven su misión

2. El deber de lealtad

- Tomar las decisiones que mejor convengan a la entidad no lucrativa

3. El deber de diligencia

- Uso prudente de todos los activos, incluyendo las instalaciones, las personas y la buena voluntad
- Supervisión de todas las actividades

Supervisión financiera

1. Tareas concretas

Supervisar el proceso del **presupuesto anual** y monitorear el progreso

Tomar decisiones **basadas en datos financieros precisos** y teniendo en cuenta las **metas de la misión**

Asegurar la **supervisión adecuada de la** relación de la **auditoría**

Financial Oversight

1. Tareas concretas

Supervisar el proceso del **presupuesto anual** y monitorear el progreso

Tomar decisiones **basadas en datos financieros precisos** y teniendo en cuenta las **metas de la misión**

Asegurar la **supervisión adecuada de la** relación de la **auditoría**

2. Procesar y apoyar


Asegurar que la organización tenga los **recursos financieros adecuados** para cumplir su misión

Preparar a la organización adecuadamente para los **riesgos**

Adoptar la **visión de corto plazo** al igual que la de **largo plazo**

Proteger los activos de la organización

Lo que se debe hacer y no hacer para la gestión financiera eficaz por la junta directiva

Hacer	Don't
 <p><i>Pensar en el panorama global</i> Ligar las decisiones y acciones con la misión y la estabilidad de la organización</p>	 <p><i>Get into the Weeds</i> Avoid focusing on small issues or program-level decisions</p>
 <p><i>Conocer el negocio</i> Entender la situación financiera, el contexto, cómo funciona el modelo de operaciones y lo que es importante monitorear</p>	 <p><i>Silo Finances</i> Prevent separating finances from programs, people or impact</p>
 <p><i>Tener en cuenta el costo global</i> Planear para las necesidades financieras más allá del presupuesto, tales como reservas, capital circulante o instalaciones</p>	 <p><i>Fear a Surplus</i> Breakeven budgeting is not enough -- nonprofits need surpluses to manage effectively</p>
 <p><i>Monitorear</i> Vigilar la solvencia financiera con los informes financieros que facilitan las decisiones bien fundamentadas.</p>	 <p><i>Rubber Stamp</i> Refrain from making decisions without knowing how it affects your mission and financial health</p>
 <p><i>Colaborar para abordar los asuntos</i> Participar en conversaciones productivas acerca de la solvencia financiera, los riesgos y oportunidades, dar al personal tiempo para prepararse y abordar los asuntos</p>	 <p><i>Surprise & Derail</i> Partner with staff to determine how to pursue important issues before, during and after meetings</p>

Nonprofit Finance Fund

Un método basado en las fuertes

Sus recursos financieros



Sus datos y conocimientos prácticos



Éxito de la misión

Su gente y habilidades



Sus redes y relaciones



**¿Qué partes de su organización cuentan con suficientes recursos?
 ¿En qué aspectos hay oportunidades para el mejormiento?**

	Fuertes	Necesidades	Oportunidades y riesgos
Financiero	<i>¿Cuáles son las categorías completas de capital que cuentan con suficientes recursos?</i>		
Redes y relaciones		<i>¿En cuáles de las categorías completas de capital considera que se necesitan o faltan recursos?</i>	
Gente y habilidades			<i>¿Cuáles son las fuertes que podrían aprovecharse para compensar la falta de recursos?</i>
Datos y conocimientos prácticos	<i>¿Cuáles de los datos recolectados afirman los resultados que ustedes anticiparon?</i>		

Lo que se debe hacer y no hacer para la gestión financiera eficaz por la junta directiva

Hacer	Don't
 <p><i>Pensar en el panorama global</i> Ligar las decisiones y acciones con la misión y estabilidad de la organización</p>	 <p><i>Get into the Weeds</i> Avoid focusing on small issues or program-level decisions</p>
 <p><i>Conocer el negocio</i> Entender la situación financiera, el contexto, cómo funciona el modelo de operaciones y lo que es importante monitorear</p>	 <p><i>Silo Finances</i> Prevent separating finances from programs, people or impact</p>
 <p><i>Tener en cuenta el costo global</i> Planear para las necesidades financieras más allá del presupuesto, tales como reservas, capital circulante o instalaciones</p>	 <p><i>Fear a Surplus</i> Breakeven budgeting is not enough -- nonprofits need surpluses to manage effectively</p>
 <p><i>Monitorear</i> Vigilar la solvencia financiera con los informes financieros que facilitan las decisiones bien fundamentadas.</p>	 <p><i>Rubber Stamp</i> Refrain from making decisions without knowing how it affects your mission and financial health</p>
 <p><i>Colaborar para abordar los asuntos</i> Participar en conversaciones productivas acerca de la solvencia financiera, los riesgos y oportunidades, dar al personal tiempo para prepararse y abordar los asuntos</p>	 <p><i>Surprise & Derail</i> Partner with staff to determine how to pursue important issues before, during and after meetings</p>

Cinco pasos para evaluar la solvencia y desempeño financiero

Modelo de operaciones

- **Rentabilidad y ahorros:** ¿Se cubrieron los costos? ¿Fueron suficientes los excedentes para ayudar a costear los costos globales de la organización, tales como ahorros para reservas o inversiones en activos fijos?
- **Dinámica de los ingresos:** ¿Cómo genera dinero la organización? ¿Ha cambiado la composición de los ingresos con el paso del tiempo? ¿Son confiables los flujos de ingresos o están en riesgo?
- **Dinámica de los gastos:** ¿Cómo gasta su dinero la organización? ¿Son predecibles los gastos? ¿Es receptiva la directiva a los cambios operativos y está preparada para tomar decisiones difíciles?

Cinco pasos para evaluar la solvencia y desempeño financiero

Modelo de operaciones

- **Rentabilidad y ahorros:** ¿Se cubrieron los costos? ¿Fueron suficientes los excedentes para ayudar a costear los costos globales de la organización, tales como ahorros para reservas o inversiones en activos fijos?
- **Dinámica de los ingresos:** ¿Cómo genera dinero la organización? ¿Ha cambiado la composición de los ingresos con el paso del tiempo? ¿Son confiables los flujos de ingresos o corren riesgo?
- **Dinámica de los gastos:** ¿Cómo gasta su dinero la organización? ¿Son predecibles los gastos? ¿Es receptiva la directiva a los cambios operativos y está preparada para tomar decisiones difíciles?

Estructura de capital

- **Estado del balance general:** ¿Acaso las operaciones y programas de la organización son respaldados por los activos, activos netos y obligaciones a largo plazo? ¿Se invierten fondos en los activos fijos? ¿Se está manejando la deuda apropiadamente?
- **Liquidez:** ¿Hay suficiente dinero para cubrir las obligaciones actuales? ¿Está restringido o comprometido el dinero en efectivo? ¿Tiene reservas la organización para afrontar los riesgos o aprovechar oportunidades?

Los excedentes facilitan el éxito de la misión



Lo que se debe hacer y no hacer para la gestión financiera eficaz por la junta directiva

Hacer	Don't
 <p><i>Pensar en el panorama global</i> Ligar las decisiones y acciones con la misión y estabilidad de la organización</p>	 <p><i>Get into the Weeds</i> Avoid focusing on small issues or program-level decisions</p>
 <p><i>Conocer el negocio</i> Entender la situación financiera, el contexto, cómo funciona el modelo de operaciones y lo que es importante monitorear</p>	 <p><i>Silo Finances</i> Prevent separating finances from programs, people or impact</p>
 <p><i>Tener en cuenta el costo global</i> Planear para las necesidades financieras más allá del presupuesto, tales como reservas, capital circulante o instalaciones</p>	 <p><i>Fear a Surplus</i> Breakeven budgeting is not enough -- nonprofits need surpluses to manage effectively</p>
 <p><i>Monitorear</i> Vigilar la solvencia financiera con los informes financieros que facilitan las decisiones bien fundamentadas.</p>	 <p><i>Rubber Stamp</i> Refrain from making decisions without knowing how it affects your mission and financial health</p>
 <p><i>Colaborar para abordar los asuntos</i> Participar en conversaciones productivas acerca de la solvencia financiera, los riesgos y oportunidades, dar al personal tiempo para prepararse y abordar los asuntos</p>	 <p><i>Surprise & Derail</i> Partner with staff to determine how to pursue important issues before, during and after meetings</p>

Para entender el Costo Global

“Sin fines de lucro” es un estado tributario, NO un modelo de operaciones




Las organizaciones sin fines de lucro necesitan generar ganancias cada año para poder cubrir los **costos globales**, que son mayores que los gastos operativos.

Los costos globales incluyen:

- El total de gastos operativos
- Inversiones en los activos fijos
- Reembolso del capital de los préstamos
- Ahorros para acumular capital circulante y reservas

Meta: Generar los suficientes excedentes para cubrir los Costos Globales del logro de los resultados cada año

Elementos del “Costo Global” de la organización

	Gastos totales Operativos, no operativos, y gastos no financiados
	Capital circulante Acceso al dinero para cubrir las necesidades cotidianas
	Reservas Ahorros, un fondo para imprevistos

Lo indispensable para *todas* las organizaciones

Elementos del “Costo Global” de la organización

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

Elementos indispensables para *todas* las organizaciones

Algunas veces requeridos por *algunas* organizaciones

Lo que se debe hacer y no hacer para la gestión financiera eficaz por la junta directiva

Hacer	Don't
 <p><i>Pensar en el panorama global</i> Ligar las decisiones y acciones con la misión y estabilidad de la organización</p>	 <p><i>Get into the Weeds</i> Avoid focusing on small issues or program-level decisions</p>
 <p><i>Conocer el negocio</i> Entender la situación financiera, el contexto, cómo funciona el modelo de operaciones y lo que es importante monitorear</p>	 <p><i>Silo Finances</i> Prevent separating finances from programs, people or impact</p>
 <p><i>Tener en cuenta el costo global</i> Planear para las necesidades financieras más allá del presupuesto, tales como reservas, capital circulante o instalaciones</p>	 <p><i>Fear a Surplus</i> Breakeven budgeting is not enough -- nonprofits need surpluses to manage effectively</p>
 <p>Monitorear Vigilar la solvencia financiera con los informes financieros que facilitan las decisiones bien fundamentadas.</p>	 <p><i>Rubber Stamp</i> Refrain from making decisions without knowing how it affects your mission and financial health</p>
 <p><i>Colaborar para abordar los asuntos</i> Participar en conversaciones productivas acerca de la solvencia financiera, los riesgos y oportunidades, dar al personal tiempo para prepararse y abordar los asuntos</p>	 <p><i>Surprise & Derail</i> Partner with staff to determine how to pursue important issues before, during and after meetings</p>

Cómo ayudar a que la junta directiva administre las finanzas eficazmente

Anualmente, la junta es responsable de aprobar el presupuesto, el 990 y la auditoría. Además...

A intervalos regulares y constantes (tales como, mensual o trimestralmente) la junta deberá recibir los siguientes documentos:

Documentos claves	Otros documentos
<p>Descripción narrativa del estado financiero de la organización</p> <p>Ingresos y gastos actuales del año hasta la fecha comparado con:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Presupuesto del año hasta la fecha▪ Presupuesto de todo el año▪ Cifras efectivas del año anterior <p>Proyecciones del flujo de efectivo</p> <p>Balance general actual</p>	<p>Un tablero de indicadores claves de desempeño y medidas programáticas</p> <p>Calendario de fechas límites de las Cuentas por Cobrar y/o Cuentas por Pagar (si procede)</p> <p>Resumen de inversiones (si procede)</p>

Cómo ayudar a que la junta directiva administre las finanzas eficazmente

Los informes financieros de calidad para la junta directiva le permiten centrarse en y llevar a cabo su gobernación, y hacer las preguntas precisas

- **Apropiados para el público:** Hacer los informes más digeribles, haciéndolos coincidir con el nivel de interés y sofisticación, es clave para mantener el interés del público
- **Magnitud de detalle apropiado:** Prestar atención al nivel y tipo de detalles que se incluyen. El nivel apropiado de detalle puede ayudar a enfocar la discusión de los aspectos claves.
- **Regularidad de los informes:** Permitir que el público pueda monitorear y comparar la información financiera a lo largo del tiempo.

Informes para la Junta Directiva corresponden específicamente al modelo de operaciones y composición de programas de la organización.

Lo que se debe hacer y no hacer para la gestión financiera eficaz por la junta directiva

Hacer	Don't
 <p><i>Pensar en el panorama global</i> Ligar las decisiones y acciones con la misión y estabilidad de la organización</p>	 <p><i>Get into the Weeds</i> Avoid focusing on small issues or program-level decisions</p>
 <p><i>Conocer el negocio</i> Entender la situación financiera, el contexto, cómo funciona el modelo de operaciones y lo que es importante monitorear</p>	 <p><i>Silo Finances</i> Prevent separating finances from programs, people or impact</p>
 <p><i>Tener en cuenta el costo global</i> Planear para las necesidades financieras más allá del presupuesto, tales como reservas, capital circulante o instalaciones</p>	 <p><i>Fear a Surplus</i> Breakeven budgeting is not enough -- nonprofits need surpluses to manage effectively</p>
 <p>Monitorear Vigilar la solvencia financiera con los informes financieros que facilitan las decisiones bien fundamentadas.</p>	 <p><i>Rubber Stamp</i> Refrain from making decisions without knowing how it affects your mission and financial health</p>
 <p><i>Colaborar para abordar los asuntos</i> Participar en conversaciones productivas acerca de la solvencia financiera, los riesgos y oportunidades, dar al personal tiempo para prepararse y abordar los asuntos</p>	 <p><i>Surprise & Derail</i> Partner with staff to determine how to pursue important issues before, during and after meetings</p>

Preguntas para ayudar a guiar las conversaciones colaborativas

Modelo de operaciones

Manejar las finanzas sean cuales sean los ingresos: ¿Cómo podemos operar con los medios que tenemos? ¿Estamos ajustando los gastos para emparejarlos con los ingresos?

Fuerza del modelo de operaciones: ¿Cómo podemos gestionar las finanzas para tener un excedente y ahorrar suficiente efectivo para cubrir los costos globales y afrontar riesgos futuros?

Cambios al modelo de operaciones: ¿Cómo han variado nuestros resultados financieros de año con año? ¿Qué se espera en los próximos años? ¿Qué es lo que está cambiando y cuáles son los riesgos u oportunidades?

Estructura de capital

Flujo de efectivo: ¿Tenemos suficiente efectivo para cubrir las necesidades cotidianas? ¿Cómo puede el flujo de dinero en efectivo ayudarnos a manejar el efectivo?

Reservas: ¿Qué reserva financiera tenemos para afrontar los subibajas, flujos y riesgos potenciales referentes a los ingresos? ¿Cuál es nuestro plan para acumular una reserva de efectivo con el tiempo?

Otras necesidades del balance general: ¿Cómo estamos manejando las inversiones, las instalaciones, las deudas y otras necesidades del balance general para apoyar mejor el cumplimiento de la misión?

Lo que se debe hacer y no hacer para la gestión financiera eficaz por la junta directiva

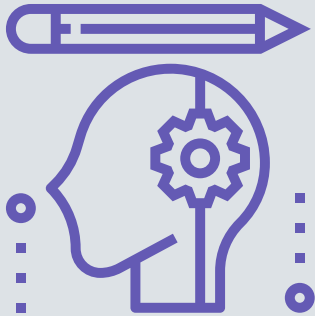
Hacer	No hacer
 <p><i>Pensar en el panorama global</i></p> <p>Ligar las decisiones y acciones con la misión y estabilidad de la organización</p>	 <p><i>Irse por la tangente</i></p> <p>Evitar prestar demasiada atención a los asuntos insignificantes o decisiones a nivel de programas</p>
 <p><i>Conocer el negocio</i></p> <p>Entender la situación financiera, el contexto, cómo funciona el modelo de operaciones y lo que es importante monitorear</p>	 <p><i>Aislar las finanzas</i></p> <p>Evitar la separación de las finanzas de los programas, gente o impacto</p>
 <p><i>Tener en cuenta el costo global</i></p> <p>Planear para las necesidades financieras más allá del presupuesto, tales como reservas, capital circulante o instalaciones</p>	 <p><i>Temor a los excedentes</i></p> <p>Presupuestación para llegar al equilibrio financiero es insuficiente - las entidades no lucrativas requieren excedentes para administrar eficazmente</p>
 <p><i>Monitorear</i></p> <p>Vigilar la solvencia financiera con los informes financieros que facilitan las decisiones bien fundamentadas.</p>	 <p><i>La aprobación como mera formalidad</i></p> <p>Eviten la toma de decisiones sin saber cómo afectan su misión y la solvencia financiera</p>
 <p><i>Colaborar para abordar los asuntos</i></p> <p>Participar en conversaciones productivas acerca de la solvencia financiera, los riesgos y oportunidades, dar al personal tiempo para prepararse y abordar los asuntos</p>	 <p><i>Sorprender y descarrilar</i></p> <p>Colaborar con el personal para determinar cómo tratar asuntos importantes antes, durante y después de reuniones</p>

Conclusión de la sesión

Por favor comparte por voz o chat sus respuestas sobre cualquiera o todas las siguientes preguntas:

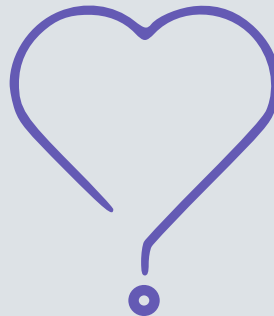
Cabeza

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



Corazón

¿Qué **sintió** en la sesión de hoy?



Pies

¿Qué **acciones** tomará para transmitir esto a su organización y comunidad?



¡Gracias!

nff.org

investinresults.org

@nff_news

@NFFSocialImpact

Kristine Alvarez

kalvarez@nff.org

Michael Kass

mkass@nff.org

